

أبعاد السلوك الحكيم وعلاقتها بكفاءة الأداء الإدارى

خالد محمود عبد الوهاب (*)

(ملخص) هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك الإدارى الحكيم وفعالية الأداء الوظيفى. ولتحقيق ذلك الهدف تم اختيار عينة تكونت من ١٢٠ موظفاً إدارياً من قطاعات عمل مختلفة، يعملون بوظائف إشرافية، واشتملت الأدوات على مقياس السلوك الحكيم، واستمارة تقييم الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج المهمة منها: وجود بنية عاملية تنتظم حولها عبارات مقياس السلوك الحكيم، تمثلت فى وجود سبعة عوامل أساسية تحدد هذا السلوك هى: حب المعرفة، مهارات حل المشكلات، القدرة على الضبط الذاتى، القيادة الفعالة، القدرة على إصدار أحكام جيدة، النظرة الشاملة للأمور، وأخيراً القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. ووجود علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أبعاد السلوك الحكيم والأداء الإدارى الفعال، حيث تم التوصل إلى أن من يتسمون بالسلوك الحكيم تفوقوا فى الأداء بشكل دال. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين فى أبعاد سلوك الحكمة وفقاً لمتغيرى العمر وفعالية الأداء الإدارى، حيث اتضح أن الأفراد الأكبر سناً أظهروا سلوكاً أكثر حكمة من الأصغر سناً. ووجود قدرة تنبؤية لأبعاد مقياس السلوك الحكيم بفاعلية الأداء الإدارى.

(*) مدرس علم النفس بكلية الآداب - جامعة بنى سويف

مقدمة:

يستخدم مفهوم الحكمة في أحد معانيه ويرى كل من ستودنجر و بالتس (Staudinger & Baltes, 1996) أن المعرفة (الفهم، الخبرة، العقلانية، التفكير الاستدلالي) في تعامله مع المشكلات التي تواجهه. ومن خلال هذا المعنى يمكن القول بأنها قدرة الفرد على استخدام المعلومات الموجودة لديه بشكل هادف في سياق اجتماعي. وقد يبدو للوهلة الأولى أنها متشابهة مع الذكاء، ولكن الفرق بينهما يكمن في قدرة الفرد على استثمار ما يتمتع به من ذكاء بشكل حكيم يساعده على تحقيق أهدافه في إطار من المشروعية الاجتماعية. وتقدم صفاء الأعسر تعريفاً مهماً للحكمة مؤداه أنها "حالة تعبر عن وجودها في كل ما يتخذ الإنسان من قرارات سواء عند التخطيط لحياته، أو تنفيذ خطته، أو مراجعة أحداث حياته. إنها باختصار القدرة على اتخاذ القرار الصائب، والالتزام بمسار صائب أيضاً" (طريف شوقي، ٢٠٠٦، ص ٥٩-٦٠).

إن كثيراً من تصرفاتنا يمكن أن تنتج عن حكمة، فالمهارة في إدارة شئون الحياة بكفاءة، ومهارات حل المشكلات، والخبرة في مجال من المجالات المهنية والتصرف بناءً عليها، والقدرة على استشفاف المشكلات والاستعداد لها، ومهارات التخطيط وتحقيق الأهداف، كلها ولا شك تتطوى على درجة من درجات الحكمة.

من هذه المنطلقات يرى الباحث أن دراسة الحكمة أهمية بالغة وخاصة فيما يتعلق بالتنمية البشرية، فإحراز مستوى من الحكمة فيما نقوم به من ممارسات قد يساعد على تحقيق مستويات عالية من الأداء النفسي والاجتماعي، مما ينعكس بالتالي على الشعور بجودة الحياة Quality of Life , وتحقيق السعادة Well-Being.

مشكلة الدراسة:

يعتمد بقاء المنظمات وقدرتها على التكيف والمنافسة في جزء منه على وجود قادة وإداريين يمتلكون القدرة على حل

قدرة المنظمات على البقاء والمواجهة الفعالة في ظل عالم متغير. من المنطلقات السابقة التي أشارت إلى أهمية الحكمة في حياة الأفراد بشكل عام، وفاعليتها في الأداء الإداري تحديداً، تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في التساؤلات التالية:

١. ما هي أبعاد السلوك الحكيم في العمل الإداري؟
 ٢. ما هي طبيعة العلاقة بين كل من السلوك الحكيم وفاعلية الأداء الإداري؟
 ٣. هل هناك قدرة تنبؤية لأبعاد السلوك الحكيم بالأداء الإداري الفعال؟
- أهمية الدراسة:**

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى العديد من الأسباب، فقد أشار الباحثون إلى أن هناك مجموعة من الإيجابيات التي يمكن الحصول عليها من الاهتمام بدراسة الحكمة منها:

(١) الاستخدام الرشيد للطاقات الإنسانية: حيث تعد الحكمة بما تحمله من معان عديدة وسيلة فعالة للإدارة الرشيدة للطاقة البشرية، بالإضافة إلى أنها تمكن الأفراد من تطوير أنفسهم والآخرين (Baltes & Staudinger, 2000) حيث تعمل بمثابة الموجه للفرد نحو استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته بشكل فعال تجاه تحقيق جودة الحياة.

المشكلات التنظيمية والاجتماعية والتقنية المعقدة. فالقادة المسؤولون عن إدارة المؤسسات يقومون بدور أساسي في وضع الأهداف وتنفيذ السياسات من خلال توجيه العاملين ومتابعتهم، مما يتطلب ضرورة توافر الكثير من الخصائص الشخصية التي تيسر قيامهم بالمهام المنوطة إليهم.

(Mary, 1995, 1) . ويرى كثير من الباحثين أن للحكمة بأبعادها المختلفة دوراً فعالاً في عملية القيادة وإدارة الأعمال والمهام، فهي تساهم في تيسير إدارة الكثير من الأمور التنظيمية على مستويات متعددة، بالإضافة إلى أنها تمكن الفرد من الاستخدام الفعال لمهارات حل المشكلات وخاصة تلك التي تتسم بالغموض والصراع، للتوصل إلى حلول فعالة. Mumford & Connelly, 1991; Zaccaro et al., 1991, a ; Zaccaro et al., 1991, b)

ويؤكد مفورد وآخرون (Mumford, et al. 1993) على أن كلاً من إيجاد الحلول للمشكلات والحكمة مجالان من مجالات البحث التي يمكن أن تساهم في مزيد من الفهم، وكذلك إمكانية التنبؤ بالنجاح في العمل الإداري، بالإضافة إلى أن المعرفة بالمهارات والقدرات ذات الصلة بالقيادة الفعالة يمكن أن تعزز أيضاً من إجراءات الاختيار والترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية، كل ذلك بهدف دعم

يستطيع إدراك السياق الأوسع الذي تتحرك فيه الأحداث، ومراجعة حياته، حتى يقدم معنى للاستمرار والوجود، أى أن الحكمة وفق هذا التصور وسيلة معرفية لفهم العالم بصورة متكاملة.

(٤) اتخاذ قرارات صائبة وإصدار أحكام قوية: فالحكمة تمكن الفرد من اتخاذ قرارات صائبة فى حياته بشكل عام، وهى ضرورية أيضاً للقادة الذين يعتبرون أحوج الناس إليها لإصدار قرارات أكثر صواباً فيما يتعلق بالأحداث أو الأشخاص. ; (Kramer,1990؛ طريف شوقى، ٢٠٠٦، ص ٥٦)

(٥) توجيه السلوك والإدارة الرشيدة لشئون الحياة: تعد الحكمة موجهاً فعالاً للسلوك نحو الفضيلة، فمن خلالها يمكن أن نحسن حياتنا بأن نفهم كيف ننظم أفعالنا لنحقق تجانساً أكبر مع القانون والعالم المحيط (Sternberg,1990,c). للحكمة بأبعادها المختلفة إذن دور فعال فى اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات بكفاءة، بالإضافة إلى قدرة من يمكن أن نطلق عليهم "حكماء" على استشفاف المشكلات والاستعداد لها، وإجادة مهارات التخطيط وتحقيق الأهداف. كذلك أكدت نتائج العديد من الدراسات على أن الأفراد الذين يمكن أن نصنفهم بالحكماء يتسمون بالإيجابية فى مختلف الوظائف التى يقومون بها نظراً لقدرتهم على إدارة شئون

(٢) التناغم مع الذات والتوافق مع الآخرين: فالحكمة تساعد الفرد على فهم ذاته، وإحداث حالة من التوازن داخلها بين ما يرغب فيه وما يقدر عليه، بين عواطفه وعقلانيته، وهو ما يمكنه من فهم نفسه والسيطرة عليها، وكما يقال فى الأثر "إن الحاكم يحكم الآخرين، أما الحكيم فيحكم نفسه". فالحكمة تمكن الفرد من تقبل ما لا يستطيع تغييره، والإقدام على تغيير ما يمكن تغييره، أى التعرف على حدود ما هو تحت سيطرته وما هو خارج عنها. ومن شأن الحكمة أيضاً فى ظل هذا التصور مساعدة الفرد على أن يصل إلى حالة من التناغم مع نفسه، وهو ما يؤدى بالضرورة إلى فهم الآخرين، والوصول إلى حالة من التوافق معهم، وبالتالي تسهم فى أن يعيش حياة أفضل. (طريف شوقى، ٢٠٠٦، ص ٥٥)

(٣) تبنى منظور أوسع لمعنى الحياة: تتمثل أهمية الحكمة التى يتميز بها البشر دون كافة الكائنات الحية الأخرى فى أنها تمكن الفرد بدلاً من العيش لحظة بلحظة، بدون حد أدنى من التأمل أو استشراف المستقبل- من اكتساب منظور عريض للحياة، فضلاً عن توجيه انتباهه إلى أهداف طويلة المدى حتى لا يستهلك طاقته فى أنشطة مؤقتة، أى يصبح لديه رؤية مستقبلية توجه فلسفته وممارساته فى الحياة. وكذلك فإنها تدفعه للتساؤل حول معناها، وهو عنصر مهم فى الحكمة، فبدون ذلك لن

الحياة بكفاءة () ; Arlin,1990

(Kramer,1990).

من خلال تلك الإشارات يرى الباحث أن السلوك الحكيم مطلب من مطالب الإدارة الحديثة التي يجب أن تتعامل بواقعية مع كل ما يواجهها من مشكلات سواء على مستوى التخطيط أو التنفيذ والمتابعة، أو في كيفية تعاملها مع الأفراد المكلفين بتحقيق الأهداف، لذلك هناك أهمية لدراسته، ومحاولة معرفة أبعاده، وعلاقته بكفاءة الأداء الإداري، حتى يتسنى الخروج بمجموعة من التوصيات التي قد تساهم في حل بعض من مشكلات الإدارة.

الإطار النظري:

يهتم علم النفس الإيجابي بالسعى إلى تنمية دافعية الأفراد للتغيير نحو الأفضل، وتنمية ما هو إيجابي، والسيطرة على ما هو سلبي قدر الإمكان. وتعد الحكمة من المجالات المهمة التي يهتم بها هذا الفرع. ويرى سيلجمان وميهالي

(Seligman&Mihaly,2000) أن التعامل بحكمة يساهم في تأصيل الكثير من السلوكيات الإيجابية ومن أهمها الشعور بالمسؤولية والمثابرة في الأداء، والمعرفة الدقيقة بأوضاع العمل التي تساعد على المزيد من الشعور بالرضا المهني لدى العاملين.

ويعد السلوك الإداري مظهراً من مظاهر السلوك الإنساني الذي قد يتسم

بالفاعلية والاستحسان أحياناً، وفي أحيان أخرى يكون غير فعال وغير مستحسن، وفقاً لما يتعرض له الفرد من مثيرات ومتغيرات مادية وغير مادية (فهد بن سعود، ١٩٩٣، ص ص ٤٠-٤٢). وتعد مهارة حل المشكلات من المهارات الأساسية التي يمكن من خلالها الحكم على فاعلية السلوك الإداري، وتعتبر مقدرة القائد على ابتكار حل مناسب لمشكلة قائمة، وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم، والوصول من ورائه إلى وضع تنظيمي أفضل، نوعاً من الإبداع المتطلب للقيام بمهام الإدارة (ابتسام الحلواني، ١٤١١هـ، ٦٢). ولا شك أن هذه المهارة تتطلب العديد من المهارات الفرعية المرتبطة بها مثل القدرة على التمييز أو الحكم، والقدرة على التخطيط والحركة نحو تنفيذ الحلول المقترحة للمشكلة، والتي تعد جميعها من محددات السلوك الحكيم (Margery et al., 1997,1548))

ويؤكد الباحثون في مجال الإدارة على أن هناك الكثير من الجوانب المباشرة وغير المباشرة التي تؤثر على المنظمات وقدرتها على النمو والتكيف، منها على سبيل المثال التكنولوجيا، الأهداف والاستراتيجيات، الثقافة التنظيمية، الموظفون وطرق التعامل معهم، والصراعات الكامنة وطرق إدارتها، وهذه الجوانب غالباً ما تتطلب مهارات للقادة

- (Sternberg, 1999 ; 2000; Staudinger,2001; Baltes& Smith, 1990 , b ; Sternberg,1990,c) ويتميز مفهوم الحكمة بأنه مفهوم قديم حديث، حيث يضرب بجذوره في تاريخ الحضارة والأديان، ويتفق المنظرون في علم النفس الإيجابي على أنه مفهوم يُقصد به وسيلة عملية لإدارة شؤون الحياة بكفاءة، وآلية معرفية للتأمل في الأحداث، وفهمها، وتفسيرها، وتحديد الكيفية التي يتم بها التعامل في كافة المجالات (Kramer,1990; Baltes&Smith,1990,a;Baltes&Staudinger,1993;1998;Baltes et al.,1995; Baltes et al.,1999; Birren & Fisher, 1990) كذلك هو الوعي والمعرفة بالذات والعالم، والقدرة على الحكم واتخاذ القرار مع مشكلات الحياة الصعبة. (Staudinger, 2001; الرازي، ٢٠٠١، ١٥٢-١٥٣)
- ومن خلال ما قدمه العلماء والباحثون من محاولات لفهم معنى الحكمة يرى الباحث أنها بناء متعدد الجوانب: معرفية، شخصية، عاطفية، واجتماعية، وهي كمفهوم إجرائي تنقسم بالخصائص التالية:
- حالة للعقل تتضمن التوازن بين الجوانب المعرفية والوجدانية والأخلاقية.
- والإداريين لمواجهتها والتعامل معها بشكل يساهم في تحقيق الأهداف.
- ومن خلال الدراسات التي أجريت في مجال علم النفس الصناعي والتنظيمي يقرر الباحثون أن فاعلية الأداء الإداري تتطلب أفراداً يمتلكون مجموعة من المهارات التي تمكنهم من التعامل مع الآخرين في كافة المستويات التنظيمية بكفاءة، وكذلك مواجهة كل ما يعترضهم من مشكلات بأسلوب يتسم بالحكمة. (Mary, 1995, 1; Mumford & Connelly, 1991; Zaccaro et al., 1991, b.) وقد أشار ممفورد وآخرون (Mumford et al., 1993) إلى مجموعة من الخصائص التي يجب أن يتسم بها القائمون على إدارة المنظمات منها القدرات الإدراكية المعرفية مثل استخدام المنطق، الإبداع والإقناع، والمهارات الاجتماعية مثل التكيف الاجتماعي، الاتصال الشفوي، المبادرة، الثقة بالنفس والتسامح، بالإضافة إلى ما تتطلبه مهام العمل الإداري من مهارات مثل الكفاءة المهنية، التخطيط والتنظيم، القدرة على اتخاذ القرار والرغبة في النهوض بالأداء... إلخ. ولو أمعنا النظر في تلك الخصائص لوجدنا أنها تعبر عن مجموعة من خصائص الحكمة التي أشار إليها كثير من الباحثين مثل الاهتمام بالعالم المحيط، حب المعرفة، التفكير الناقد، التفحيط الذهني، الإبداع، الأصالة، الذكاء العملي، الاجتماعي، الشخصي، والذكاء الانفعالي.

- تعكس مستوى متميزاً من الكفاءة الإنسانية والامتياز الشخصي.
- الرغبة في توظيف المعرفة لرفاهية وحسن حال الفرد والآخرين.
- تتضمن معرفة شاملة وعميقة ومتوازنة للأمور، سواء تلك التي تتصل بالطبيعة البشرية، أو الأشياء والأحداث.
- تتضح الحكمة كدالة للعمر، وطبيعة خبرات الفرد، والرعاية التي يتلقاها من الآخرين.
- تعكس القدرة على اتخاذ قرارات، وإصدار أحكام على المواقف والأشخاص تتسم بالصواب النسبي.
- لا تكمن فيما يعرفه الفرد فقط، ولكن في كيفية استخدام معرفته لإدارة شئون حياته العملية بصورة فعالة.
- تتطوى على الالتزام بتوجه أخلاقي يحكم سلوك الفرد في الحياة (Baltes & Staudinger, 2000; Staudinger, 2001; Sternberg, 1985; Brown & Greene, 2006; Sternberg, 1998)
- وعن المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في قياس السلوك الحكيم، تم التوصل إلى مجموعة من المعايير التي أشار إليها المهتمون بدراسة الحكمة وخصائص الحكماء منها ما يلي:
- الحكيم A wise person هو الذي يمكنه الوصول إلى لبّ المشكلة.
- الحكيم هو الذي يمتلك المعرفة الذاتية (لديه المعرفة الكافية).
- الحكيم هو الذي يتسم بالإخلاص والتعامل المباشر مع الآخر، ويوازن بين عقله وعاطفته.
- الحكيم هو من يسأله الآخرون النصيحة، ويلجأون إليه للمشورة.
- الحكيم أفعاله دائماً مرتبط بالمعايير الأخلاقية، ولا يسعى لتحقيق مكاسب شخصية فقط.
- الحكيم هو من يتحكم في انفعالاته، ويمتلك مجموعة متميزة من مهارات الاتصال.
- الحكيم هو من يستطيع أن يميز بين الحق والباطل، والخطأ والصواب بعناية ودقة من خلال التعمق في الأمور.
- الحكيم هو من يقود الآخرين إلى تصفية الخلافات بشكل غير عنيف وعادل.
- الحكيم هو الذي يتسم بالهدوء والتحرر من البغض والكراهية والخوف، وابتعد عن صفات الأمور (Peterson & Seligman, 2004; Sternberg, 1990,b; Berg& Sternberg, 1992; Kramer, 1990; Labauvie , 1990; Arlin,1990; Sternberg, 1996; (1998).

الأداء والسلوك الحكيم:

والوعى باحتياجاتهم ومطالبهم، والشعور بمشكلاتهم، والحكيم هو من يضع في مقابل كل مهاراته السابقة أهدافاً واقعية بناءة يسعى من خلال الآخرين إلى تحقيقها.

وقد حددت النظريات المهمة بالسلوك الإداري العديد من الصفات الواجب توافرها في الإداري الفعال، من هذه الصفات سرعة البديهة والمبادأة والابتكار، القدرة على الاتصال الفعال، الحسم، المرونة والالتزان الانفعالي، القدرة على إقامة علاقات فعالة مع الآخرين، القدرة على الإقناع. هذه الصفات وغيرها تساعد الإداري على تبني النمط الذي أشارت إليه النظرية ص. Y Theory عن طبيعة الأفراد الذي يرى أنه

يمكنهم بذل الجهد وتحمل المسؤولية طالما كانت الإدارة قادرة على إشراكهم في مهام العمل واتخاذ القرارات ومناقشتهم فيها بموضوعية، كذلك تميز هذه الصفات النمط الديمقراطي في إدارة الأفراد وقيادتهم. ولا شك أن مثل هذه الأمور تجعل من بيئة العمل بيئة صحية، مما يساعد في تحقيق الأهداف بفاعلية. (فيصل با بكر، ٢٠٠١، ١٣-٤٩، طريف شوقي، ١٩٩٣، ٧٥-٧٩)

وحول أهمية المهارات البشرية في مجال الأداء الإداري يقرر كل من إيراباسام (Ira & Bassam, 2008) أن هناك ضرورة ملحة للاهتمام بالعنصر البشري، لأن التركيز على التقنيات الحديثة

يقرر علماء النفس أن تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري يرتبط بالحكمة. فالحكماء هم من يستطيعون التعامل مع المشكلات الصعبة التي تواجههم، أو تواجه من حولهم بشكل فعال، نظراً لما يمتلكونه من خصائص وسمات شخصية وعقلية وانفعالية تمكنهم من التعامل بفاعلية. وتعد القدرة على الاستقراء والاستنتاج، والقدرة على التفكير المنطقي، والقدرة على التعامل مع المشاكل المعقدة وغيرها من محددات الحكمة، وكلها تعتبر من محددات السلوك الإداري الفعال أيضاً. (Baltes&Smith,1990,a)

ويؤكد بالتس وسميث Baltes & (Smith,1990,b) في موضع آخر على أن الحكمة ذات صلة بعملية القيادة، وتؤثر إيجابياً على أداء القائد، ويمكن استخدامها مع غيرها من المتغيرات للتنبؤ بمدى نجاحه في مهام عمله. كذلك يؤكد كلاهما على أن القدرة على التعلم والاستفادة من الخبرة، والقدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة في الحياة، والقدرة على استخلاص العلاقات والارتباطات، والقدرة على التخمين في الحالات التي تتسم بالغموض، كلها تعتبر من مقومات الحكمة المطلوبة في القيادة أيضاً. ويرى ستيرنبرج Sternberg, (1990,c) أن الحكمة الجيدة وخاصة في المنظمات تتطلب الفهم الجيد للآخرين،

الحكمة والأداء، وأخرى اهتمت بمؤشرات
الحكمة وطرق قياسها.
**أولاً: الدراسات التي اهتمت بالعلاقة
بين بعض المتغيرات ونمو
الحكمة والأداء:**

في إطار معرفة العلاقة بين العمر والحكمة
قام كل من سميث وبالنس (Smith & Baltes, 1990)
باختيار مجموعة مكونة من
٦٠ فرداً، تراوحت أعمارهم بين ٢٥-٨٠
سنة، وقد تم التعامل مع الحكمة في هذه
الدراسة على أنها المعرفة الخبيرة بالقواعد
الأساسية للحياة، وقد تم تحديد مجموعة من
المحكات التي تعكس ذلك التصور منها:
امتلاك معلومات وإجراءات واقعية وثرية -
التخطيط في سياق مدى الحياة - النسبية -
إدراك وإدارة الأمور غير المتوقعة. وقد تم
سؤال جميع أفراد العينة حول التخطيط
للحياة وكيفية القيام به، وأساليب التعامل مع
بعض المشكلات التي تواجههم سواء في
مرحلة التخطيط أو تنفيذ الخطط، ومدى
مراعاة الآداب والتقاليد السائدة خلال هذه
المراحل. وقد تم تقييم ومقارنة استجابات
الأفراد وفقاً للمرحلة العمرية. وقد أشارت
النتائج إلى أن ٥٠ % من أفراد العينة يمكن
اعتبارهم حكماً، بالإضافة إلى أن هؤلاء
الأفراد كانوا موزعين بالتساوي في
المجموعات العمرية. وقد خلص الباحثان
إلى أن الحكمة المرتبطة بالمعرفة تظهر

في الإدارة دون تنمية مهارات القائمين
عليها لن يأتي بالفائدة المرجوة. وقد حدد
الباحثون مجموعة من المؤشرات التي يمكن
الاعتماد عليها في تقييم السلوك الإداري
والحكم على فاعليته، من هذه المؤشرات
القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين
وإقناعهم بالمستجدات، احترام مشاعر وآراء
العاملين ومناقشتهم بطرق فعالة، القدرة على
التحليل والنقد الجيد، الاستخدام الجيد
لمهارات التفكير المنطقي والاستدلال،
والقدرة على التعامل مع
المشكلات. (Sheu & Hong, 2007 ; فوزي
عبد الرحمن، ٢٠٠٠، ٣٥٥-٣٧٣)

مما سبق يمكن للباحث أن يقرر أن
للمهارات التي يمتلكها الأفراد - وخاصة ما
يتعلق منها بالتعامل مع الآخرين - دوراً
على درجة عالية من الأهمية للأداء الفعال
الذي يضمن للفرد الشعور بالرضا في
مختلف الجوانب.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات النفسية في مجال
الحكمة حديثة نسبياً، حيث بدأت تقريباً خلال
العقدين الأخيرين، وبالبحث في أدبيات هذا
الموضوع تم التوصل إلى مجموعة كبيرة
من الدراسات الرائدة في هذا المجال التي
ألقت الضوء على هذا المفهوم وضرورة
الاهتمام به. وقد تم تصنيف تلك الدراسات
في محورين أساسيين: دراسات اهتمت
بالعلاقة بين بعض المتغيرات وعلاقتها بنمو

وفى نفس الإطار الذى يهدف إلى التأكد من العلاقة بين التخصص والعمر والحكمة قام كل من سميث وستودنجر وبالتس (Smith, Staudinger & Baltes, 1994) بدراسة للتأكد مما إذا كانت الممارسات الإكلينيكية تيسر الحصول على الحكمة. وقد تم جمع الاستجابات الشفوية التلقائية المتعلقة بالسؤال عن الحياة ومعناها، وكيفية التعامل مع مشكلاتها من عينة من الراشدين صغار السن (متوسط العمر ٣٢ سنة)، ومن الكبار (متوسط العمر ٧٠ سنة) من المتخصصين فى علم النفس الإكلينيكي، ومجموعة من المتخصصين فى مجالات أخرى. تم توزيع استجابات أفراد العينة على خمسة محكات للحكمة هى: المعرفة الحقيقية الواقعية، المعرفة الإجرائية، سياق مدى الحياة، نسبية القيم، إدارة المواقف الغامضة. وقد أكدت النتائج على أن العمر يلعب دوراً أساسياً فى ترسيخ الحكمة لدى الأفراد بشكل عام، ولدى الممارسين للعمل الإكلينيكي تحديداً، وقد أرجع الباحثون ذلك إلى كمّ الخبرات التى يتعرض لها كبار السن، بالإضافة إلى طبيعة التخصص الذى يمارسونه.

وعن البحث فى طبيعة العلاقة بين أبعاد الحكمة والأداء الوظيفي قامت ماري كونيلى (Mary, 1995) بدراسة هدفت من خلالها إلى استكشاف تأثير مجموعتين من المتغيرات هما: مهارات حل المشكلات

كمجال معرفي فى الرشد وليست قاصرة على فترة عمرية محددة، إلا أنها تعتمد على كمّ الخبرات التى يتعرض لها الفرد حتى تستمر خلال مراحل الحياة المختلفة. كذلك قام كل من ستودنجر وسميث وبالتس (Staudinger, Smith & Baltes, 1992) بدراسة عن العمر والتخصص المهني وعلاقتهما بالحكمة، حيث افترضوا أنه بجانب خصائص الشخصية هناك أنواع محددة من الخبرة ربما تيسر الحكمة فى الأداء. وتحقيقاً لهدف البحث تم اختيار مجموعتين من النساء (صغار السن بمتوسط ٣٢ سنة، وكبار السن بمتوسط ٧١ سنة) من المتخصصات ذوات الخبرة العالية فى العلوم والخدمات الإنسانية، والمتخصصات فى بعض العلوم الأخرى، وطلب منهن التفكير بصوت عال تجاه الحياة وكيفية النظر إليها، ومشكلات المرأة وسبل مواجهتها. تم توزيع الاستجابات على خمسة محكات للحكمة هى: المعلومات الحقيقية والإجرائية عن الحياة، سياق مدى الحياة، نسبية القيم، المعرفة، وكيفية التعامل مع الغموض. وقد توصلت الدراسة إلى أن المتخصصات فى المجالات الإنسانية تفوقن فى الأداء عن المتخصصات فى العلوم الأخرى. كذلك الراشادات من كبار السن بشكل عام تفوقن فى الأداء عن الراشادات الصغار.

العينة عليهما من خلال خمسة مؤشرات للسلوك بحكمة هي: المعرفة الحقيقية الواقعية، المعرفة الإجرائية، سياق مدى الحياة، نسبية القيم، إدارة المواقف الغامضة. وقد أظهرت النتائج أن المجموعة المرشحة لتكون من الحكماء حققوا مستويات مرتفعة من الأداء، كذلك تفوقت هذه المجموعة في المهام المتعلقة بكيفية إدارة الحياة والتعامل مع المعايير بنسبية. وقد خلص الباحثون إلى أن العمر والمعرفة والخبرة، بالإضافة إلى غيرها من المتغيرات كلها من متطلبات الحكمة ولكن بأوزان نسبية مختلفة.

تعليق على دراسات المحور الأول:

أكدت نتائج مجموعة الدراسات التي اهتمت بالعلاقة بين بعض المتغيرات والسلوك بحكمة على أن للعمر وما يرتبط به من خبرات يمر بها الأفراد دوراً مهماً في ذلك. وتم التوصل أيضاً إلى أنه بالرغم من أن الحكمة تظهر بوضوح كمجال معرفي في الرشد، وتستمر في النمو خلال مراحل الحياة التالية، فإن هذا لا ينفي أنها قد تتضح في بعض المراحل العمرية الأقل (Smith & Baltes, 1990). كذلك أكدت النتائج على أن للتخصص العلمي ومستوى التعليم، والمهنة التي يمارسها الأفراد - وخاصة العمل في المجالات الإنسانية - دوراً فعالاً في الأداء بحكمة. (Staudinger, Smith & Baltes, 1992; Smith, Staudinger &

وجوانب الحكمة على أداء القادة في الجيش الأمريكي، وكذلك إلى أي مدى يمكن التنبؤ بالنجاح في القيادة من خلال هذه الصفات. اشتملت عينة الدراسة على مجموعتين من الضباط، وتم الاعتماد على مجموعة من المشكلات التي تواجه هؤلاء القادة في مجال عملهم، وتقييم نوعية الحلول من خلال معايير الأداء وأبعاد سلوك الحكمة. وقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن إيجاد الحلول للمشكلات وأبعاد الحكمة تعد من المهارات الإيجابية اللازمة لتحقيق الإنجاز الوظيفي والأداء الفعال. كذلك أكدت النتائج على أن هذه المهارات لا بد أن يمتلكها كل من يرقى إلى إدارة الآخرين حتى ولو بدرجة بسيطة.

وفي دراسة لـ باليس وآخرين (Baltes et al., 1995) افترض الباحثون أن هناك مجموعة من الأفراد يمكن أن يتسم سلوكهم بالحكمة وفقاً لمجموعة من المتغيرات أهمها: نوع التعليم ومستواه، طبيعة العمل الذي يمارسونه، والعمر. وقد تم التأكد من صحة هذا الفرض من خلال التركيز على عينة منتقاة من الأفراد المرشحين ليكونوا حكماء، تضمنت هذه المجموعة قدامى أخصائيي علم النفس الإكلينيكي ذوي التعليم المرتفع "فوق الجامعي" في مقابل مجموعة من صغار السن. وقد تم قياس الحكمة من خلال مهمتين أساسيتين، وتقييم استجابة أفراد

والتجارب التي يمر بها الأفراد. وقد خلص الباحثان إلى أن الحكمة تحتاج إلى تنافس الكثير من الخصائص المعرفية والشخصية والروحية التي تعمل بصورة تفاعلية فيما بينها.

وفي دراسة أخرى لـ دورثي (Dorothy, 1998) بعنوان الحكمة: قياسها ونموها، كان الهدف العام هو إجراء فحص شامل لظاهرة الحكمة، وكيفية قياسها بموضوعية. اشتملت عينة الدراسة على ٩٣ فرداً موزعين في ثلاث مجموعات عمرية: راشدين صغار من ٢٥-٤٠ سنة، بمتوسط ٣٤ سنة، راشدين في منتصف العمر، أعمارهم بين ٤١-٦٥ سنة، بمتوسط ٥١,٨ سنة، وراشدين كبار أعمارهم بين ٦٦-٨٤ سنة، بمتوسط ٧٢,٨ سنة، من كلا الجنسين، ومن فئاتي التعليم الثانوي والجامعي. تم قياس الحكمة من خلال مقياس موضوعي اعتماداً على الوصف الخماسي للحكمة الذي قدمه نموذج برلين الشهير، وذلك من خلال كيفية تعامل الأفراد مع مشكلات الحياة المهمة وغير المتوقعة، وقد تم القياس على مستويين للتأكد من كون الأفراد يتسمون بالحكمة، المستوى الأول: تقدير الأفراد لأنفسهم، والآخر تقدير الآخرين لهم. كذلك تم قياس مجموعة من المتغيرات التي يفترض أنها ترتبط بالحكمة وهي القدرات المعرفية، الذكاء الاجتماعي التطبيقي،

(Baltes, 1994) كذلك اتضح أن المهارات الفرعية للحكمة، وتحديدًا حل المشكلات، من المهارات الإيجابية المطلوبة للإنجاز الوظيفي والأداء الفعال، وأكدت على ضرورة امتلاكها لكل من يرقى إلى إدارة الآخرين. (Mary, 1995; (Baltes, et al., 1995

ثانياً: الدراسات التي اهتمت بمؤشرات الحكمة وطرق قياسها:

في دراسة عن مؤشرات السلوك الحكيم والعوامل المؤثرة فيها اهتم كل من لندن وبالتس (Linden & Baltes, 1997) بسؤال الأفراد عن استجاباتهم تجاه بعض المشكلات الحياتية، وكيفية تصرفهم عندما يتم إخبارهم بشيء مفرع، أو بأمر مهم، وكذلك سؤالهم عن كيفية التخطيط للحياة وتحديد الأهداف وأساليب تحقيقها. تم اختيار عينة من ٥٣٣ فرداً تتراوح أعمارهم بين ٢٠-٨٩ سنة، من مستويات تعليمية واجتماعية مختلفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة منها أن السلوك بحكمة يرتبط إيجابياً بالعمر، وقد أشار الباحثان إلى أن بدايات ذلك السلوك يمكن أن تظهر خلال المرحلة العمرية ما بين ١٥-٢٥ سنة، كذلك تؤكد النتائج على أن إحراز مستويات عليا من القدرة على السلوك بحكمة تبدأ خلال منتصف العمر، وتزداد خلال المراحل التالية. في ظل مجموعة من الخبرات

أن المتغيرات الشخصية مؤشـر قوى للحكمة مقارنة بالذكاء، ومن هذه المتغيرات: الانفتاح على الخبرات المختلفة، التوسط ما بين بعد الانطواء - الانبساط. أما النتيجة الثالثة، فقد أشارت إلى أن الحكمة المرتبطة بالأداء تظهر كعامل مستقل وفريد بدرجة كبيرة عن هذه المقاييس.

ومن خلال مراجعة نظرية لما كُتب عن الحكمة فى الدراسات التاريخية والفلسفية والثقافية تمكن كل من بالتس وآخرون (Baltes et al., 1999) من استخلاص مجموعة من المؤشرات المهمة التى يمكن أن تزيد من معرفتنا بهذا المفهوم منها ما يلى: تمثل الحكمة مستوى أعلى من المعرفة والأحكام والنصائح- الحكمة تمثل استراتيجيات الارتباط بالواقع وتحقيق معنى الحياة- الحكمة تتضمن المعرفة بحدود المعرفة المتاحة للبشر- الحكمة تساهم فى تحقيق التوازن لدى الفرد- الحكمة تتضمن التفاعل التام بين مكونات العقل (سيمفونية متناغمة بين مكونات الفرد العقلية والسلوكية)- الحكمة تمثل استخدام المعرفة فى تحقيق جودة الحياة ومعناها لكل من الفرد والآخرين- بالرغم من صعوبة تحديد الحكمة وتعريفها فإنه يمكن التعرف عليها عندما يتم استخدامها.

والشخصية. وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج المهمة منها: أن الحكمة ملقـى كل من المعرفة والخبرة، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين كل من العمر ومستوى التعليم، ونموها. كذلك التأكيد على أن الحكمة مفهوم نمائى خلال مدى الحياة، يظهر منذ مرحلة الرشد ويستمر حتى مراحل العمر المتقدمة، وأنها أيضاً مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن العديد من المهارات والقدرات (المعرفية والاجتماعية والعقلية، وسمات شخصية)، ويمكن قياسها من خلال مقاييس ذاتية، وأخرى موضوعية.

وفى دراسة عن الشخصية والذكاء والخبرة كمؤشرات للحكمة قام ستودنجر وآخرون (Staudinge et al., 1998) بدراسة تضمنت مجموعتين من الأفراد هما: أخصائيو علم النفس الإكلينيكي (٣٦ فرداً)، مجموعة من التخصصات العلمية الأخرى (٥٤ فرداً)، تراوحت أعمارهم بين ٢٥-٨٢ سنة، استجابوا لفظياً على مجموعتين من الأدوات، الأولى تتعلق بكيفية التخطيط للحياة بأسلوب حكيم، أما الثانية فكانت عبارة عن بطارية مقاييس نفسية للذكاء والشخصية. توصلت الدراسة إلى ثلاث نتائج مهمة، تمثلت الأولى فى أن التدريب والممارسة فى علم النفس الإكلينيكي مؤشـر قوى عن نمو الحكمة المرتبطة بالأداء. أما النتيجة الثانية فترى

والوظائف التي يمكن أن تقوم بها في سبيل تحقيق الحياة الأفضل والنمو للفرد والمجتمع. كذلك أكد الباحثان على إمكانية قياس الحكمة من خلال مجموعة من المقاييس الموضوعية التي تتضمن مهارات التعامل مع المشكلات الحياتية التي تتعارض أحياناً مع ما خطّطه الفرد لحياته، وكيفية إدارته لتلك الحياة، وكذلك مراجعته لما قام به وتقييمه له، كما تتضمن أيضاً مراجعة الأولويات والقيم التي تحكم الحياة.

وفي دراسة قام بها كل من باثوثاني وستونجر، Pasupathi & Staudinger, (2001) عن الحكمة والأخلاق افترض الباحثان أن الأخلاق تُعد مظهراً واحداً يرتبط بالحكمة، أما الحكمة ذاتها فتُمثل مستوى أعلى من الوظائف النفسية. تكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ راشداً، أعمارهم بين ٢٠-٨٧ سنة، استجابوا على مجموعة من المقاييس المتعلقة بالحكمة في الأداء، التصرفات الأخلاقية، ومجموعة من المقاييس المعرفية والشخصية. وكما توقع الباحثون كان هناك ارتباط إيجابي بين التصرفات الأخلاقية والحكمة المتعلقة بالأداء، كذلك تم التوصل إلى أن خصائص الشخصية والذكاء تلعب دوراً مهماً في التفكير الخلفي، ومن ثم تعتبر جميعها متغيرات مهمة في السلوك بحكمة.

كذلك قام بالتس وستونجر (Baltes & Staudinger, 2000) بعرض مجموعة من الدراسات التي تمت تحت عنوان سيكولوجية الحكمة The psychology of wisdom، وتقديم الأطر النظرية العامة التي توجه الدراسات التالية في هذا الموضوع. وقد ركز الباحثان على دراسات الحكمة التي تمت تحت ما يسمى بنموذج برلين في الحكمة the Berlin wisdom paradigm والذي اهتم في أحد أبعاده بالتحليل الثقافي التاريخي لهذا المفهوم. وقد خلص الباحثان في نهاية ذلك العرض إلى تقديم تعريف شامل للحكمة يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية وهو أنها: اختبار نظام المعرفة بما يتضمنه من فلسفات مع الواقع (استخدام المعلومات في الحياة بشكل فعال)، كذلك هي القاعدة الأساسية للحياة بفاعلية والتي تتضمن كلاً من المعلومات والحكم على معنى الحياة وكيفية الارتباط بها، والتناغم بين مكونات النمو البشري لتحقيق السعادة من خلال مختلف التفاعلات التي يقوم بها الفرد في حياته اليومية. واعتبر الباحثان أن الحكمة بشكل عام تُعتبر قمة الاستبصار داخل النفس البشرية، والشعور بمعنى الحياة وصولاً إلى الحياة السعيدة. ونتيجة لتلك الرؤية يؤكد الباحثان على أن مجال علم النفس الإيجابي يجب أن يركز على دراسة الحكمة من حيث البناء

القيم المشتركة (الجماعية)، والمزيد من التطلع نحو النمو الشخصي، وانخفاضاً في الميل نحو القيم التي تشجع على الاستمتاع بالحياة فقط، تفضيل إدارة الصراعات بشكل تعاوني، وانخفاضاً في الميل نحو الإذعان والتجنب أو السيطرة. وقد أيدت تلك النتائج الفكرة النظرية التي ترى أن الحكمة تتضمن مظاهر واضحة للتكيف بدلاً من أنها تعبير عن السيطرة والرغبة في الاستمتاع، وهذا يتطلب اكتشاف وتنمية المهارات الكامنة في الفرد والآخرين.

وفي دراسة لـ مونیکا أردليت (Monika, 2003) كان الهدف محاولة تصميم مقياس موضوعي للحكمة، وقد انطلقت الباحثة من افتراض مؤداه أن الحكمة كمفهوم يعكسها العديد من الصفات الجيدة التي تظهر آثارها في التفاعل مع الآخرين. ومن خلال التحليل الكمي والكيفي لمجموعة من المقابلات التي تم إجراؤها مع عينة من ١٨٠ من الراشدين (السن ٥٢ سنة فما فوق) تم التوصل إلى وضع مقياس مكون من ٣٩ عبارة موزعة في ثلاثة أبعاد (معرفية وسلوكية وشخصية) أطلق عليه مقياس الأبعاد الثلاثية للحكمة A three Dimensional Wisdom Scale (3D-WS) وقد أشارت النتائج إلى أن هذا المقياس يمكن

وفي دراسة أخرى لـ باثوباثي وآخريين (Pasupathi, et al., 2001) كان الاهتمام بفحص العلاقة بين الحكمة المرتبطة بالمعلومات والقدرة على الحكم لدى عينتين، الأولى ١٤٦ من المراهقين، أعمارهم بين ١٤-٢٠، مقارنة بعينة من ٥٨ من الراشدين الصغار، أعمارهم بين ٢١-٣٧، تم سؤال الأفراد عن كيفية التصرف مع مشكلات حياتية صعبة ومحيرة، وقد تم تقييم الاستجابات على خمسة محكات للحكمة هي المعرفة الحقيقية الواقعية، المعرفة الإجرائية، سياق مدى الحياة، نسبية القيم، إدارة المواقف الغامضة. وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة بين المجموعتين لصالح عينة الراشدين، وأكدت أن العمر يلعب دوراً مهماً في نمو المعرفة التي تساعد على التعامل مع مثل تلك القضايا الحياتية. وقد قام كنزمان وبالتس

(Kunzmann & Baltes, 2003) بدراسة اهتمت بفحص الارتباط بين الحكمة كبناء من الخبرة والمعرفة تجاه معنى الحياة وكيفية إدارتها، والمؤشرات الدالة عليها من خلال الدافعية والعلاقات بين الأفراد. وقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن الأفراد المرتفعين في الحكمة المرتبطة بالمعلومات سجلوا مستويات مرتفعة من الارتباط الفعال بالآخرين، ومستويات منخفضة من المشاعر السلبية، وزيادة في

ومن خلال المسح النظري الذي قام به كل من براون وجرين (Brown & Greene, 2006) أقرّ الباحثان بأن مفهوم الحكمة مفهوم ضمني مثل الكثير من مفاهيم علم النفس، يمكن قياس مخرجاته لدى الأفراد لتعكس إلى أى مدى يتسم السلوك بالحكمة. كذلك هدفت الدراسة إلى تطوير مقياس موضوعي للحكمة تمثل في مجموعة من العبارات التي تعكس بعض أبعاد السلوك الحكيم الذي يمارسه الأفراد. وقد خلصت الدراسة إلى أن هذا المفهوم يعد من المفاهيم التي تتسم بالنمو خلال مدى الحياة في ظل مجموعة من المتغيرات التي تسهم في ذلك النمو مثل التعليم والثقافة السائدة.

تعليق على دراسات المحور الثاني:

خرجت مجموعة الدراسات التي اهتمت بمؤشرات الحكمة وكيفية قياسها بالعديد من النتائج المهمة التي ساهمت كثيراً في تحديد الأبعاد المتضمنة في السلوك الحكيم، وكيفية قياسها. من هذه النتائج ما أكد عليه كل من (Dorothy, 1998; Pasupathi & Linden & Staudinger, 2001) Baltes, 1997; متعدد الأبعاد، ينتج عن تفاعل الكثير من الخصائص المعرفية والعقلية والشخصية والاجتماعية. وأكد بالتس وزملاؤه (Baltes, et al., 1999) على أن هذا التفاعل لا بد أن

اعتباره أداة صادقة وثابتة للكشف عن سلوك الحكمة لدى الأفراد. وفي ثلاث دراسات متتالية قام جيفري (Jeffrey, 2003) بمراجعة مقياس التقييم الذاتي للحكمة Self-Assessed Wisdom Scale (SAWS) الذي تم إعداده ضمن نموذج برلين الشهير، ويتكون من ٣٠ عبارة تقيس ٥ أبعاد فرعية. اهتمت الدراسة الأولى بالتأكد من ثبات المقياس، وتوصلت نتائجها إلى أن المقياس يتمتع ببناء عاملي مناسب، وبدرجة مرتفعة من الثبات (٠,٧٨). وقد توصلت الدراسة الثانية إلى وجود فروق دالة على مقياس الحكمة بين عينتين متناقضتين، إحداهما تتميز بالسلوك الحكيم وفقاً للعديد من المؤشرات، والأخرى تتسم بالاندفاعية والحماسة Foolishness. أما في الدراسة الثالثة فقد اهتم بالتأكد من صدق المقياس من خلال صدق التكوين، وصدق التعلق بمحك بخارجي من خلال حساب الارتباط بينه وبين مقياس الإنتاجية Generativity وتكامل الأنا Ego integrity، وقد أظهرت التحليلات الإحصائية أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق. ومن خلال نتائج تلك الدراسة يمكن القول بأن مفهوم الحكمة يمكن قياسه من خلال المقاييس الموضوعية التي تعبر عن السلوك الحكيم.

الحياتية، كيفية إدارة أمور الحياة، مراجعة الفرد لما يفعله وتقييمه له، كما تتضمن أيضاً مراجعة الأولويات والأهداف والقدرة على وضع خطط لتحقيقها.

من خلال العرض السابق للدراسات التي اهتمت بموضوع الحكمة، وما أسفرت عنه من نتائج أساسية ألفت الكثير من الضوء على هذا المفهوم، وأهمية دراسته، ومؤشراته وطرق قياسها، يمكن للباحث صياغة الفروض التالية:

١. هناك بنية عاملية للسلوك الحكيم تنبّطم حولها عبارات المقياس.

٢. هناك علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أبعاد السلوك الحكيم والأداء الإداري الفعال.

٣. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين في أبعاد سلوك الحكمة وفقاً لمتغيري العمر وفعالية الأداء الإداري.

٤. توجد قدرة تنبؤية لأبعاد مقياس السلوك الحكيم بفاعلية الأداء الإداري.

منهج الدراسة وإجراءاتها: أولاً: المنهج:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الارتباطي المقارن نظراً لأن الدراسة تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد السلوك الحكيم والأداء الإداري لدى عينة من فئتي الإدارة الوسطى والعليا، وكذلك التأكد من وجود فروق في أبعاد هذا

تتبع آثاره في العديد من المظاهر السلوكية حتى نتمكن من قياسه. كذلك أضافت نتائج دراسة ستودنجر وزملائه (Staudinger et al.,1998) أن المتغيرات الشخصية تعتبر مؤشراً قوياً للحكمة مقارنة بالأبعاد الأخرى وتحديد الذكاء، ومن متغيرات الشخصية المهمة الانفتاح على الخبرات المختلفة، التوسط ما بين بعد الانطواء - الانبساط. أشارت النتائج أيضاً إلى أن من يتسمون بالحكمة سجلوا مستويات مرتفعة من الارتباط الفعال بالآخرين، ومستويات منخفضة من المشاعر السلبية، وزيادة في القيم المشتركة (الجماعية)، والمزيد من التطلع نحو النمو الشخصي، وانخفاضاً في الميل نحو القيم التي تشجع على الاستمتاع بالحياة فقط، تفضيل إدارة الصراعات بشكل تعاوني وانخفاضاً في الميل نحو الإذعان والتجنب أو السيطرة (Kunzmann&Baltes,2003). وعن قياس الحكمة أكدت نتائج العديد من الدراسات أنه يمكن استخدام مجموعة من المقاييس الموضوعية والذاتية لقياس الحكمة (Dorothy,1998; Jeffrey,2003) كذلك حدد كل من بالتس وستودنجر (Baltes & Staudinger, 2000) مجموعة من المؤشرات التي يجب أن تتضمنها المقاييس الموضوعية للحكمة مثل مهارات التعامل مع المشكلات

(مجموعة من يتسمون بالفاعلية، ومجموعة يتسم سلوكها بأنه غير فعال)، كذلك تم تقسيمهم من حيث العمر إلى مجموعتين متساويتين، بحيث اشتملت المجموعة الأولى على الأفراد من عمر ٣٥-٤٠ سنة، والمجموعة الثانية اشتملت على الأفراد من عمر ٤٥-٥٠ سنة. وبذلك تكون العينة الكلية كما يلي:

السلوك وفقاً لمتغير العمر، بالإضافة إلى التأكد من إمكانية التنبؤ بفاعلية الأداء الإداري من خلال أبعاد السلوك الحكيم.

ثانياً: الإجراءات: (١) العينة:

تكونت عينة الدراسة من ١٢٠ فرداً، جميعهم من الذكور، تم توزيعهم بناءً على استمارة مؤشرات قياس فاعلية السلوك الإداري إلى مجموعتين متساويتين هما

جدول (١) توزيع عينة الدراسة

المجموع	غير فعالين	فعالون	وفقاً للأداء
			وفقاً للعمر
٦٠	٣٠	٣٠	من ٣٥-٤٠
٦٠	٣٠	٣٠	من ٤٥-٥٠
١٢٠	٦٠	٦٠	المجموع

السلم الوظيفي. وفيما يلي الخصائص الديموجرافية لتلك العينة:
أ- من حيث العمر:

كان متوسط عمر أفراد المجموعة الأولى (من ٣٥-٤٠ سنة) ٣٧,٥ بانحراف معياري قدره ١,٧، أما المجموعة الثانية (من ٤٥-٥٠ سنة) فكان متوسط العمر ٤٧ بانحراف معياري قدره ١,٦، وقد أظهرت نتائج قيمة ت أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين كلتا العينتين في العمر حيث بلغت قيمتها

وقد اعتمد الباحث في اختياره لتلك العينات على تقييم المديرين المباشرين لهؤلاء الأفراد وفقاً لاستمارة مؤشرات قياس الفاعلية، وكذلك من خلال الملف الوظيفي، وتقييم الأداء السنوي الخاص بهم. وقد تم اختيار تلك العينة من جهات عمل حكومية مختلفة، روعى في اختيارهم أن يكونوا جميعاً من فئة الإدارة الوسطى (رؤساء أقسام)، بحيث تتطلب مهام عملهم إدارة مجموعة من الأفراد أقل منهم في

٣١,٥٨, ومستوى دلالة ٠,٠٠١. أما عن الفروق في العمر بين من يتسمون بالفاعلية وغير الفاعلية داخل المجموعة الواحدة، فيما يلي جدول يوضح نتائجها:

جدول (٢) الفروق بين مجموعات الدراسة الفرعية في العمر

الفاعلية العمر	م	ع	غير فعالين ن=٣٠		قيمة ت	الدلالة
			م	ع		
من ٣٥-٤٠	٣٧,٥	١,٨	٣٧,٦	١,٥	٠,٢٣٠	غير دالة
من ٤٥-٥٠	٤٧,٠٠	١,٦	٤٦,٩	١,٧	٠,٤٠١	غير دالة

الشئون الاجتماعية والتجارة الخارجية، ومن إدارات (شئون العاملين، الحسابات، السجلات، الموازنة).

د- من حيث مدة الخدمة:

تراوحت مدة الخدمة لأفراد العينة جميعاً بين ١٠-٢٠ سنة، ومدة الخدمة في الوظيفة الحالية من ٥-١٠ سنوات. أما من حيث الفروق بين المجموعتين العمريتين في مدة الخدمة، فيوضحها الجدول التالي:

يتضح من خلال الجدول السابق أن الفروق داخل العينات من حيث العمر غير دالة، مما يعني أن هناك تجانساً بين كل من الفعالين وغير الفعالين داخل المجموعة العمرية الواحدة.

ب- من حيث مستوى التعليم:

جميع أفراد هذه العينة من الحاصلين على مؤهل عالٍ، في مجال إدارة الأفراد والمحاسبة والقانون.

ج- من حيث جهة العمل:

تم اختيار أفراد العينة من جهات عمل حكومية مختلفة بوزارات الصحة،

جدول (٣) الفروق بين المجموعتين العمريتين في مدة الخدمة

المجموعة العمرية	مدة الخدمة		قيمة ت	الدلالة
	م	ع		
من (٣٥-٤٠) ن=٦٠	١١,٤	١,١	١٨,٠٣	٠,٠٠١
من (٤٥-٥٠) ن=٦٠	١٦,١	١,٧		

أما من حيث الفروق بين الفعاليين حيث مدة الخدمة فيوضحها الجدول التالي:
وغير الفعاليين داخل مجموعتي العمر من

جدول (٤) الفروق بين مجموعات الدراسة الفرعية في مدة الخدمة

الفاعلية العمر	م	ع	فعالون ن=٣٠		غير فعالين ن=٣٠		قيمة ت	الدالة
			م	ع	م	ع		
من ٣٥-٤٠	١١,٣٦	١,٠٦	١١,٤٣	١,٠٧	٠,٢٤١	غير دالة		
من ٤٥-٥٠	١٥,٨	١,٦	١٦,٤	١,٨	١,٢٩	غير دالة		

**ملحوظة: دلالة قيمة ت عند د.ح ٥٨ كما يلي: عند ٠,٠٥ = ٢,٠ , عند ٠,٠١ = ٢,٦٦

يتضح من الجدولين السابقين ما يلي:
١- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين مجموعتي الدراسة الأساسيتين من حيث مدة الخدمة (جدول ٣).
٢- أن الفروق بين العنيتين الفرعيتين داخل المجموعة العمرية الواحدة من حيث مدة الخدمة غير دالة، مما يعني أن هناك تجانساً بين كل من الفعاليين وغير الفعاليين داخل كل مجموعة عمرية (جدول ٤).

(٢) الأدوات:

تمثلت أدوات الدراسة في أداتين أساسيتين هما: ١- مؤشرات قياس فاعلية السلوك الإداري. ٢- مقياس السلوك الحكيم.

(أ) مؤشرات قياس فاعلية السلوك الإداري:

وهي من إعداد الباحث، وتم

استخدامها في دراسة سابقة (خالد عبد الوهاب ، ٢٠٠٨)، تتكون هذه الاستمارة من عشرين مؤشراً، يتم تقييم الفرد عليها من خلال متصل خماسي (من ٥ إلى ١) باختيار أحد البدائل التالية: دائماً، كثيراً، أحياناً، قليلاً، نادراً، وذلك من خلال رأى رؤسائه وملفه الوظيفي وتقييمه السنوي، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية على الاستمارة بين ١٠٠ - ٢٠، بحيث تشير الدرجة المرتفعة إلى الفعالية في الأداء.

تم إعداد هذه الاستمارة من خلال مراجعة العديد من نماذج تقييم الأداء الوظيفي، والمؤشرات المتعلقة بالسلوك الإداري في العديد من الإدارات، سواء الحكومية أو الخاصة، وتوجيه سؤال مفتوح لعينة من الموظفين في مواقع إدارية مختلفة، وعلى درجات إشرافية متنوعة عن تحديد بعض المؤشرات التي

خلالها على المدير الفعال. كذلك تم حساب الصدق من خلال صدق التكوين، وقد كانت جميع معاملات الارتباط سواء بين المؤشرات وبعضها البعض، أو بين كل مؤشر والدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١. ومن خلال الصدق العاملي أكدت النتائج انتماء جميع مؤشرات الاستمارة الفرعية إلى عامل عام واحد فقط، يعكس مهارات التعامل مع الآخرين، وكيفية إدارتهم بفاعلية لتحقيق الهدف. ويمكن الحكم على فاعلية الأداء أو عدم الفاعلية اعتماداً على المتوسط والانحراف المعياري اللذين يوضحهما الجدول التالي:

جدول (٥) المتوسط والانحراف المعياري لاستمارة تقييم السلوك الإداري

العينة	م	ع
المدير الفعال	٦٩,٢	٤,٥
المدير غير الفعال	٣٤,٥	٤,٢

يمكن من خلالها الحكم على فاعلية السلوك الإداري، وكذلك من خلال الكثير من المراجع التي اهتمت بتقييم العمل والمؤشرات الواجب توافرها في التقييم الجيد، بالإضافة إلى بعض نظريات علم النفس التنظيمي والقيادة.

قام الباحث بالتأكد من ثبات الاستمارة من خلال معامل ثبات ألفا والذي بلغت قيمته ٠,٧٦٧، والثبات بطريقة إعادة التطبيق حيث كان معامل الارتباط بين كلا التطبيقين ٠,٩٦٨. كذلك تم حساب صدق الاستمارة من خلال كل من صدق المحكمين الذين اتفقوا جميعاً على أن هذه المؤشرات يمكن الحكم من

الأمر الغامضة ٨ أسئلة Good Judgment Under Conditions of Uncertainty , الحساسية لملاءمة الحلول ٥ أسئلة Sensitivity to Fit , أسلوب الإدراك ١٢ سؤالاً Systems Perception , نظام الالتزام ١٠ أسئلة Systems Commitment . (Mary , 1995)

أما المقياس الآخر فمن إعداد بيرلن وفيشر ١٩٩٠ والذي يحتوى على ثلاثة

(ب) مقياس السلوك الحكيم:

تم مراجعة مقياسين أساسيين من المقاييس التي وضعها الباحثون لقياس السلوك الحكيم، أحد هذين المقياسين ما أعدته ماري كونيلى ١٩٩٥ لقياس أبعاد سلوك الحكمة، وهو يتكون من ٥٢ سؤالاً يجاب عنها بـ نعم / لا، موزعة في ستة أبعاد هي: انعكاس الذات ١٠ أسئلة Self Reflectivity , الموضوعية ٧ أسئلة Self Objectivity , القدرة على الحكم حتى في

أحكام جيدة ٤- القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة ٥- القيادة الفعالة لمختلف شئون الحياة ٦- القدرة على تحديد وحل المشكلات ٧- الضبط الذاتى. وفى ضوء الأبعاد السابقة تم صياغة مجموعة من العبارات النقريرية (٧٦ عبارة) التى افترض الباحث أنها تقيس السلوك الحكيم، يتم الإجابة عليها من خلال الاختيار من متصل خماسى (دائماً، كثيراً، أحياناً، قليلاً، نادراً) بحيث تأخذ الإجابة بـ دائماً ٥ درجات، وتنتهى بدرجة واحدة لـ نادراً، وبذلك تتراوح الدرجة الكلية على هذا المقياس بين ٣٨٠-٧٦، وتشير الدرجة المرتفعة إلى السلوك بحكمة.

قام الباحث بعرض المقياس فى صورته الأولية على مجموعة من الموظفين السعوديين (بنفس مواصفات العينة الأصلية) وذلك للتأكد من مناسبة الصياغة للثقافة السعودية، وقد أسفرت تلك الخطوة عن تعديل بعض الألفاظ لتناسب مع طبيعة العينة والمجتمع. بعد ذلك تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين المتخصصين فى علم النفس وإدارة الأفراد، بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين الإداريين فى الدرجات الوظيفية العليا، وقد طلب منهم إبداء رأى حول العبارات سواء بالحذف أو التعديل والإضافة، وتحديد مدى قدرتها على قياس

أجزاء هى: التقييم الموضوعى للحكمة، ويتكون من ٣٠ عبارة يجاب عنها من خلال متصل خماسى لدرجة الموافقة، مهارات التعامل مع مواقف الحياة، ويتكون من ٨ مواقف حياتية، يلى كل موقف مجموعة من الاستجابات، ومعنى الحياة، ويتكون من ٢٤ عبارة يجاب عنها من خلال متصل خماسى لدرجة الموافقة. (Berlin & Fisher 1990)

كذلك تم مراجعة الكثير من الكتابات النظرية التى قدمها علماء النفس المهتمين بالسلوك الحكيم، والخصائص الشخصية التى يتسم بها الحكماء. ومن خلال المراجعات السابقة، وفى ضوء التعريف الإجرائى الذى حدده الباحث للسلوك الحكيم والذى ينص على أن "السلوك بحكمة يعكس مستوى متميزاً من الكفاءة الإنسانية فى النظرة الشاملة والمتعمقة والمتوازنة للأمور، والقدرة على اتخاذ القرارات، وإصدار أحكام على المواقف والأشخاص تتسم بالصواب النسبى، واستخدام المعرفة فى إدارة شئون الحياة العملية بصورة فعالة لتحقيق جودة الحياة والشعور بالسعادة". تم وضع مجموعة من الأبعاد الأساسية التى افترض الباحث أنها تعكس السلوك بحكمة، هذه الأبعاد هى:

- ١- المعرفة الواسعة ٢- النظرة الشاملة للأمور ٣- القدرة على إصدار

هما: معامل ثبات ألفا، وحساب الثبات عن طريق إعادة التطبيق، وفيما يلي النتائج الإحصائية الخاصة بذلك:

أظهرت نتائج معامل ثبات ألفا أن المقياس في صورته الحالية يتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغت قيمته ٠,٩٧٣. كذلك قام الباحث بإعادة تطبيق المقياس على نفس العينة بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين نتائج كلا التطبيقين، وفيما يلي النتائج الإحصائية الخاصة بذلك:

السلوك الإداري الحكيم وفقاً لتعريفه الإجرائي. وقد جاءت نتائج التحكيم مؤيدة للعبارة، وقدرتها على أن تعكس السلوك بحكمة. وبعد تلك الخطوة تم تطبيق المقياس على عينة قوامها ١٢٠ موظفاً بنفس مواصفات عينة الدراسة الأساسية للتأكد من خصائصه السيكمترية، وفيما يلي النتائج التفصيلية لخطوات التقنين:

١ - الثبات:

اعتمد الباحث في الدراسة الحالية على أسلوبين من أساليب حساب الثبات

جدول (٦)

معاملات الارتباط ودلالاتها بين أبعاد مقياس السلوك الحكيم والدرجة الكلية في مرتّى التطبيق

اسم البعد	قيمة ر
المعرفة الواسعة	٠,٨٧٧
النظرة الشاملة للأمور	٠,٨٥٩
القدرة على إصدار أحكام جيدة	٠,٨٥٦
القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	٠,٨٩٤
القيادة الفعالة لمختلف شئون الحياة	٠,٩٣٠
القدرة على تحديد وحل المشكلات	٠,٨٨٠
الضبط الذاتي	٠,٩١٧
الدرجة الكلية	٠,٩٥٩

للمقياس، وكذلك صدق المحكمين، قام الباحث بحساب صدق الاتساق الداخلي وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل من: درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذلك الدرجة الكلية للمقياس. فيما يتعلق بارتباط

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين مرتّى التطبيق كانت مرتفعة بدرجة كبيرة، مما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

٢ - الصدق:

بعد التأكد من الصدق السطحي

معاملات الارتباط فيما بين ٠,٩٣٧ , ٠,٤٠٧ وهي معاملات دالة عند مستوى ٠,٠١ أيضاً. كذلك قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المقياس وبقية الأبعاد الفرعية، والدرجة الكلية، وفيما يلي مصفوفة الارتباط الخاصة بذلك:

درجة العبارة بالدرجة الكلية للبعد أظهرت النتائج أن جميع عبارات المقياس قد ارتبطت بأبعادها التي تنتمي إليها بشكل دال إحصائياً، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين ٠,٧٤٥ , ٠,٤٦٠ وهي معاملات دالة عند مستوى ٠,٠١. كذلك ارتبطت درجات العبارات جميعاً بالدرجة الكلية للمقياس بشكل دال، وتراوحت قيم

جدول (٧) مصفوفة الارتباط بين كل بعد فرعي وبقية أبعاد مقياس السلوك الحكيم والدرجة الكلية

الأبعاد	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	د ك
١	١,٠٠	٠,٨٨٨	٠,٨٧٤	٠,٨٥٦	٠,٩١٣	٠,٨٩٥	٠,٨٦٦	٠,٩٣٧
٢	=	١,٠٠	٠,٩٠٩	٠,٨٨١	٠,٩٢٩	٠,٩٥٦	٠,٩٢٩	٠,٩٦٥
٣	=	=	١,٠٠	٠,٩١١	٠,٩١٦	٠,٩١٩	٠,٨٩٨	٠,٩٥٦
٤	=	=	=	١,٠٠	٠,٩٠٥	٠,٨٨٥	٠,٨٨٤	٠,٩٣٨
٥	=	=	=	=	١,٠٠	٠,٩٣٨	٠,٩٣٢	٠,٩٧٦
٦	=	=	=	=	=	١,٠٠	٠,٩٦٦	٠,٩٧٧
٧	=	=	=	=	=	=	١,٠٠	٠,٩٦٦
د ك	=	=	=	=	=	=	=	١,٠٠

** (دلالة قيمة ر "ن" = ١٢٠، دح = ١١٨: عند ٠,٠١ = ٠,٢٢٨ ، عند ٠,٠٥ = ٠,١٧٤)

- ١- المتوسط والانحراف المعياري.
 - ٢- معامل ارتباط بيرسون.
 - ٣- قيمة ت لحساب الفروق ودلالاتها T test.
 - ٤- التحليل العاملي (طريقة المكونات الأساسية).
 - ٥- تحليل التباين.
 - ٦- تحليل الانحدار.
- من خلال النتائج السابقة يمكن القول بأن المقياس في صورته الحالية يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق والاتساق بين مكوناته الفرعية، مما قد يشير إلى قدرته على قياس السلوك الحكيم.
- (٣) الأساليب الإحصائية المستخدمة:
- لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

نتائج الدراسة:

على محك كايذر، حيث الجذر الكامن لا يقل عن واحد صحيح، والتشيع على العامل لا يقل عن ٣,٠٠، وقد أسفر التحليل عن انتظام جميع عبارات المقياس في ١٨ عاملاً فرعياً، استوعبت ٨١,٩ % من نسبة التباين الكلي للمصفوفة العاملية، وفيما يلي عرض لتلك العوامل قبل التدوير:

أولاً: فيما يتعلق بنتائج الفرض الأول الخاص بوجود بنية عاملية تنتظم حولها عبارات مقياس السلوك الحكيم، قام الباحث بإجراء التحليل العاملى بطريقة المكونات الأساسية لـ هوثلينج Principal Component ، واعتمد فى استخلاصه للعوامل الأساسية

جدول (٨) العوامل الأولية لمقياس السلوك الحكيم

العامل الأول		العامل الثانى		العامل الثالث		العامل الرابع		العامل الخامس		العامل السادس	
رقم العبارة	التشيع	رقم العبارة	التشيع	رقم العبارة	التشيع	رقم العبارة	التشيع	رقم العبارة	التشيع	رقم العبارة	التشيع
١٤	٠,٧٩١	٦٤	٠,٧٩٩	٥٩	٠,٨٦٨	٦٥	٠,٨٦١	٥٦	٠,٨٥٧	١١	٠,٨٦٩
٦٩	٠,٧٦٣	٢٠	٠,٧٥٢	٧٠	٠,٧٩٨	٧٦	٠,٨٤٩	١٢	٠,٧٨٥	٥٥	٠,٨٦٢
٥٢	٠,٧٢٤	٣٠	٠,٦٩٢	٥٣	٠,٧٨٨	٢١	٠,٨٠٣	٦٧	٠,٧٧٢	٤٩	٠,٨٠٣
٥٨	٠,٥٨٣	٧٥	٠,٦٥٦	١٥	٠,٥٨١	٣١	٠,٥٤٥	٥٠	٠,٧١٤	٦٦	٠,٧٤٥
٢٨	٠,٥٣٩	٢٨	٠,٥١٩	٢٣	٠,٣٦٧	١	٠,٣٩٢	٢٦	٠,٤٢٨	٢٤	٠,٣٤٣
٦	٠,٥٠٨	٣٨	٠,٥٠٧	٢٤	٠,٣٢٢	٢٣	٠,٣٨٥	٢٠	٠,٣٠٠	٣٤	٠,٣٣٠
٢	٠,٤٤٤	٢	٠,٤٧٦	٢٩	٠,٣١٨	٣	٠,٣٧٤			٥	٠,٣٢٦
٤٢	٠,٤٤٢	١٨	٠,٣٥٨	٣٤	٠,٣٠٠	٤١	٠,٣٦٢			٤	٠,٣٢٠
٢٦	٠,٤٤٠	٤٣	٠,٣٥١	٤٧	٠,٣٠٠	٥٣	٠,٣١٣			٤٣	٠,٣١٥
٢٢	٠,٤٠٩	٤٦	٠,٣٣٧							٤٢	٠,٣٠٨
٣٨	٠,٤٠٨	٧٣	٠,٣٣٣								
٣٦	٠,٣٩١	٨	٠,٣٣٢								
٤٤	٠,٣٨٥	١٠	٠,٣٣٠								
٢٤	٠,٣٨٢	٥	٠,٣١٨								
٤٠	٠,٣٧٥	٢٢	٠,٣١٤								
٤	٠,٣٧٠	٤٨	٠,٣١٤								
٦٢	٠,٣٦٤	٦٢	٠,٣٠٥								
١٨	٠,٣٣٥										
١٠	٠,٣١٠										
١٢	٠,٣٠٩										
الجذر الكامن ٧,٥		٦,١		٥,٤		٤,٩		٤,٧		٤,٧	
نسبة التباين ٩,٠		٧,٣		٦,٥		٥,٩		٥,٦		٥,٦	

تابع جدول (٨)

العامل السابع		العامل الثامن		العامل التاسع		العامل العاشر		العامل ١١		العامل ١٢	
رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب
العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة
١٣	٠,٨٤١	٦٠	٠,٨٢٣	٦١	٠,٨٨٣	٦٣	٠,٨٥٧	٧٣	٠,٦٨٣	٤٦	٠,٦٧٩
٥٧	٠,٨٣٢	١٦	٠,٨٠٧	١٧	٠,٨٥٧	١٩	٠,٨١١	٦٢	٠,٦٧٧	٨	٠,٦٧٧
٥١	٠,٧٩٥	٥٤	٠,٨٠١	٧٢	٠,٨٢٩	٧٤	٠,٧٦٧	١٨	٠,٦٢٩	٤	٠,٥٠٤
٦٨	٠,٦٧٤	٧١	٠,٧١٦	٣	٠,٤٨٠	٢٩	٠,٤٩٩	٤٥	٠,٤٤٦	٤٠	٠,٤٧٨
٣٣	٠,٣٣٦			٤١	٠,٣٩٨	٣٩	٠,٤٥٢	٧	٠,٣١٤	٢	٠,٤٦١
				٣١	٠,٣٦٤	٣	٠,٣٨٦			٤٢	٠,٣٦٥
				٢٧	٠,٣٤٦	١	٠,٣٦٨				
				١	٠,٣٢٥						
الجنز الكامن ٤,٦		٤,٦		٤,٥		٤,٢		٣,٠		٣,٠	
نسبة التباين ٥,٥		٥,٥		٥,٤		٥,٠		٣,٦		٣,٦	

تابع جدول (٨)

العامل ١٣		العامل ١٤		العامل ١٥		العامل ١٦		العامل ١٧		العامل ١٨	
رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب	رقم	التشعب
العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة
٩	٠,٧٩٢	٢٥	٠,٦٦٦	٣٢	٠,٦٦٦	٣٧	٠,٦٥٨	٤٤	٠,٦٣٧	٤٨	٠,٥٨٦
٤٧	٠,٧٣٤	٣٥	٠,٦٥٥	٢٢	٠,٤٧٩	٢٧	٠,٤٩١	٦	٠,٤٨٣	١٠	٠,٥٣٨
٤٥	٠,٥٧٠	٢٣	٠,٤٦٥	٣٤	٠,٣٢٤	٣٦	٠,٤٦٩	٤٣	٠,٤٤١	٣٤	٠,٣٢٢
٧	٠,٥٦٥	٣٣	٠,٣٥٥	٤٥	٠,٣٠٢	٢٩	٠,٣٩٢				
٥	٠,٣٣٧	٣٩	٠,٣٤٤								
الجنز الكامن ٣,٠		٢,٢		١,٧		١,٦		١,٥		١,٥	
نسبة التباين ٣,٥		٢,٦		٢,٠		٢,٠		١,٨		١,٨	

وبعد الخطوة السابقة قام الباحث بتنظيم فيها الأبعاد الفرعية والعوامل السابق بعمل تدوير للمصفوفة العاملية بطريقة الفاريمكس Varimax لتفسير العوامل التي استخلصها قبل التدوير، وقد أسفرت تلك الخطوة عن تفسير سبعة عوامل أساسية

استوعبت ٩٩,٩ % من نسبة التباين الكلي تعرضها في الجدول التالي:
للمصفوفة العاملية مكونة للسلوك الحكيم

جدول (٩) العوامل الأساسية لمقياس السلوك الحكيم

العامل الأول		العامل الثاني		العامل الثالث		العامل الرابع		العامل الخامس		العامل السادس		العامل السابع	
رقم	التصنيف	رقم	التصنيف	رقم	التصنيف	رقم	التصنيف	رقم	التصنيف	رقم	التصنيف	رقم	التصنيف
عدد	العبارة	عدد	العبارة	عدد	العبارة	عدد	العبارة	عدد	العبارة	عدد	العبارة	عدد	العبارة
١٤	٠,٧٩١	٥٦	٠,٨٥٧	٦٤	٠,٧٩٩	٥٩	٠,٨٦٨	٦٥	٠,٨٦١	١١	٠,٨٦٩	٦١	٠,٨٨٣
٦٩	٠,٧٦٣	١٣	٠,٨٤١	٢٠	٠,٧٥٢	٦٠	٠,٨٢٣	٦٣	٠,٨٥٧	٥٥	٠,٨٦٢	١٧	٠,٨٥٧
٥٢	٠,٧٢٤	٥٧	٠,٨٣٢	٣٠	٠,٦٩٢	١٦	٠,٨٠٧	٧٦	٠,٨٤٩	٤٩	٠,٨٠٣	٧٢	٠,٨٢٩
٦٢	٠,٦٧٧	٥١	٠,٧٩٥	٧٣	٠,٦٨٣	٥٤	٠,٨٠١	١٩	٠,٨١١	٦٦	٠,٧٤٥	٢٧	٠,٤٩١
٤٤	٠,٦٣٧	٩	٠,٧٩٢	٤٦	٠,٦٧٩	٧٠	٠,٧٩٨	٢١	٠,٨٠٣	٤	٠,٥٠٤	٣	٠,٤٨٠
٥٨	٠,٥٨٣	١٢	٠,٧٨٥	٨	٠,٦٧٧	٥٣	٠,٧٨٨	٧٤	٠,٧٦٧	٥	٠,٣٣٧	٤١	٠,٣٩٨
٢٨	٠,٥٣٩	٦٧	٠,٧٧٢	٧٥	٠,٦٥٦	٤٧	٠,٧٣٤	٣٢	٠,٦٦٦	٣٤	٠,٣٣٠		
٦	٠,٥٠٨	٥٠	٠,٧١٤	١٨	٠,٦٢٩	٧١	٠,٧١٦	٣١	٠,٥٤٥				
٢٦	٠,٤٤٠	٦٨	٠,٦٧٤	٤٨	٠,٥٨٦	٢٥	٠,٦٦٦	٢٣	٠,٤٦٥				
٢٢	٠,٤٧٩	٣٧	٠,٦٥٨	١٠	٠,٥٣٨	٣٥	٠,٦٥٥	٣٩	٠,٤٥٢				
٤٠	٠,٤٧٨	٤٥	٠,٥٧٠	٣٨	٠,٥٠٧	١٥	٠,٥٨١	١	٠,٣٩٢				
٣٦	٠,٤٦٩	٧	٠,٥٦٥	٢	٠,٤٧٦	٢٩	٠,٤٩٩						
٤٢	٠,٤٤٢	٣٣	٠,٣٥٥	٤٣	٠,٤٤١								
٢٤	٠,٣٨٢												
الجذر لكائن ٢٩,٤		٢٩,١		١٢,٤		٨,١		٥,٠		٣,٥		٣,٢	
نسبة التباين ٣٨,٧		٣٨,٣		١٦,٤		٩,١		٦,٦		٤,٧		٤,٣	

ويتضح من خلال الجداول السابقة أن الفرض قد تحقق، وأن هناك بنية عاملية تنتظم حولها عبارات مقياس السلوك الحكيم. وفيما يلي العوامل الأساسية للمقياس ومسمياتها:

العامل الأول: اشتمل هذا العامل على ١٤ عبارة تتضمن في مجملها حب المعرفة وتفتح الذهن والاهتمام بالعالم المحيط.

العامل الثاني: اشتمل على ١٣ عبارة تتضمن في مجملها مهارات حل المشكلات

القرارات الفعالة، والتفكير المنطقي القائم على إدراك العلاقات.

وبالنظر إلى العوامل المستخلصة، وما تضمنته من عبارات نجد أنها جميعاً جاءت معبرة عن العوامل التي تم تحديدها منذ بداية وضع المقياس، وإن كانت قد اختلفت في ترتيبها لتعبر عن الأهمية النسبية لبعض القدرات المتضمنة في السلوك الحكيم والمعبرة عنه.

ثانياً: نتائج الفرض الثاني: ينص هذا الفرض على أنه توجد علاقة ارتباطية دالة موجبة بين أبعاد السلوك الحكيم والأداء الإداري الفعال. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل من أبعاد السلوك الحكيم والدرجة الكلية للمقياس، والدرجة على استمارة الأداء الإداري، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها:

والمتمثلة في القدرة على تحديدها واكتشافها وتوقعها، والإبداع والتفكير الناقد عند حلها.

العامل الثالث: اشتمل على ١٣ عبارة أيضاً تتضمن في مجملها القدرة على الضبط الذاتي، والوعي بالانفعالات والاستبصار بالعواقب وتحمل المسؤولية.

العامل الرابع: اشتمل على ١٢ عبارة تتضمن في مجملها الإدارة الفعالة لمختلف شئون الحياة، وقيادة الآخرين بفاعلية.

العامل الخامس: اشتمل على ١١ عبارة تتضمن في مجملها القدرة على إصدار أحكام جيدة تتسم بالعدالة، والتوازن ومراعاة المعايير الخلقية.

العامل السادس: اشتمل على سبع عبارات تتضمن في مجملها النظرة الشاملة للأمور، والقدرة على تقديم المشورة للآخرين.

العامل السابع: اشتمل على ست عبارات تتضمن في مجملها القدرة على اتخاذ

جدول (١٠) معاملات الارتباط ودلالاتها بين السلوك الحكيم

ومستوى الأداء لدى العينة الكلية (ن=١٢٠)

اسم البعد	قيمة ر	الدلالة
حب المعرفة	٠,٨٥٠	٠,٠١
مهارات حل المشكلات	٠,٨٣٢	٠,٠١
القدرة على الضبط الذاتي	٠,٨٧٠	٠,٠١
القيادة الفعالة	٠,٨٩٥	٠,٠١
القدرة على إصدار أحكام جيدة	٠,٨٤٠	٠,٠١
النظرة الشاملة للأمور	٠,٨٥٢	٠,٠١
القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	٠,٨٢٢	٠,٠١
الدرجة الكلية	٠,٨٩٦	٠,٠١

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين السلوك الحكيم وأبعاده الفرعية وفاعلية الأداء الإداري، مما يشير إلى صحة الفرض.

ثالثاً: نتائج الفرض الثالث:
ينص هذا الفرض على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين في أبعاد سلوك الحكمة وفقاً لمتغيري

جدول (١١) تحليل التباين ومستوى الدلالة بين مجموعتي العمر - فعالون/غير فعالين في أبعاد السلوك الحكيم

المقياس	مصدر التباين	د.ح	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
حب المعرفة	بين المجموعات	٣	١٣٠٩٦,١	٤٣٦٥,٤	٣٢٩,٤	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٦	١٥٣٧,١	١٣,٣		
	المجموع	١١٩	١٤٦٣٣,٢			
مهارات حل المشكلات	بين المجموعات	٣	١١٥٩٨,٣	٣٨٦٦,١	٢٣٠,٧	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٦	١٩٤٤,٢	١٦,٨		
	المجموع	١١٩	١٣٥٤٢,٥			
القدرة على الضبط الذاتي	بين المجموعات	٣	٨٨١٥,٣	٢٩٣٨,٤	٢٥٢,٩	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٦	١٣٤٧,٣	١١,٦		
	المجموع	١١٩	١٠١٦٢,٦			
القيادة الفعالة	بين المجموعات	٣	٦٩٦٥,٦	٢٣٢١,٩	٣٦٥,٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٦	٧٣٦,٧	٦,٤		
	المجموع	١١٩	٧٧٠٢,٣			
القدرة على إصدار أحكام جيدة	بين المجموعات	٣	٦٨٠٤,٤	٢٢٦٨,١	٤٣٦,٦	٠,٠٠١
	داخل المجموعات	١١٦	٦٠٢,٦	٥,٢		
	المجموع	١١٩	٧٤٠٦,٩			
النظرة الشاملة	بين المجموعات	٣	٢٦٠١,٢	٨٦٧,١	٣١٧,٥	٠,٠٠١

		٢,٧	٣١٦,٨	١١٦	داخل المجموعات	لأُمُور
			٢٩١٨	١١٩	المجموع	
٠,٠٠١	٤٤٥,٨	٨٨٦,٩	٢٦٦٠,٩	٣	بين المجموعات	القدرة على
		١,٩	٢٣٠,٨	١١٦	داخل المجموعات	اتخاذ القرارات
			٢٨٩١,٧	١١٩	المجموع	الفعالة
٠,٠٠١	١١٥١,٤	١١٣١٣١,٣	٣٣٩٣٩٣,٩	٣	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٩٨,٣	١١٣٩٧,٧	١١٦	داخل المجموعات	
			٣٥٠٧٩١,٦	١١٩	المجموع	

** دلالة قيمة ف: ٣,٧٨ ** (ميخائيل سعد , ١٩٩٠ , ٢٣٢)

أظهرت النتائج أن هناك فروقاً ذات الباحث بحساب قيمة ت بين المجموعات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة الفرعية، وفيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها: المختلفة في أبعاد السلوك الحكيم ودرجته الكلية، ولمعرفة اتجاه تلك الفروق قام

جدول (١٢) قيمة ت ومستوى الدلالة بين مجموعتي العمر في السلوك الحكيم

رقم البعد	اسم البعد	العينة الأولى (٤٠-٣٥)				قيمة ت	مستوى الدلالة	العينة الثانية (٥٠-٤٥)				قيمة ت	مستوى الدلالة
		فعال		غير فعال				فعال		غير فعال			
		م	ع	م	ع			م	ع	م	ع		
١	حسب المعرفة	٤٥,٧	٣,٥	٢٧,٣	٣,٠	٢١,٨	٠,٠١	٥٢,٨	٤,٧	٣١,٠	٣,٨	٢١,٣	٠,٠١
٢	مهارات حل المشكلات	٤٩,٣	٤,٥	٣١,٠	٣,٨	١٧,١	٠,٠١	٥٥,٢	٣,٩	٣٥,٦	٤,١	١٨,٧	٠,٠١
٣	القدرة على الضبط الذاتي	٤٤,١	٣,٠	٣٠,٦	٣,١	١٧,٠	٠,٠١	٥٠,٧	٤,٧	٣١,٢	٣,٢	٢٠,٣	٠,٠١
٤	القيادة الفعالة	٤٠,٠	١,٩	٢٧,٣	٢,٥	٢٢,١	٠,٠١	٤٤,٩	٢,٩	٢٨,١	٢,٦	٢٣,٣	٠,٠١
٥	القدرة على إصدار أحكام جيدة	٣٨,٢	١,٨	٢٥,٦	٢,٩	٢٠,٠	٠,٠١	٤٣,١	٢,١	٢٦,٤	٢,١	٣٠,٧	٠,٠١

٦	التظيرة الشاملة للأشور	٢٢,١٠	١,٧	١٦,٣	١,٨	١٢,٧	٠,٠١	٢٧,٤	١,٧	١٦,١	١,٤	٢٨,٤	٠,٠١
٧	القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	٢١,٠	١,٤	١٢,٣	١,٣	٢٥,٢	٠,٠١	٢٣,٣	١,٤	١٣,٥	١,٦	٢٥,٥	٠,٠١
٨	الدرجة الكلية	٢٦٠,٤	٩,٥	١٧٠,٤	٩,٤	٣٦,٩	٠,٠١	٢٩٧,٥	١١,٠	١٨١,٩	٩,٦	٤٣,٢	٠,٠١

**ملحوظة: دلالة قيمة ت عند د.ح ١١٨ كما يلي: عند ٠,٠٥ = ١,٩٨ , عند ٠,٠١ = ٢,٦٣

ويتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين من يتسمون بالفاعلية في الأداء، وغير الفعاليين من عيّنتي العمر في أبعاد السلوك الحكيم والدرجة الكلية، مما يؤكد صحة هذا الفرض.

جدول (١٣) قيمة ت ومستوى الدلالة بين من يتسمون بالفاعلية في مجموعتي العمر في السلوك الحكيم

رقم البعد	اسم البعد	عينة العمر من ٤٠-٣٥ (٣٠=ن)		عينة العمر من ٥٠-٤٥ (٣٠=ن)		قيمة ت	مستوى الدلالة
		ع	م	ع	م		
١	حب المعرفة	٤٥,٧	٣,٥	٥٢,٨	٤,٢	٧,٢	٠,٠١
٢	مهارات حل المشكلات	٤٩,٣	٤,٥	٥٥,٢	٣,٩	٥,٤	٠,٠١
٣	القدرة على الضبط الذاتي	٤٤,١	٣,٠	٥٠,٧	٤,٢	٧,١	٠,٠١
٤	القيادة الفعالة	٤٠,٠	١,٩	٤٤,٩	٢,٩	٧,٧	٠,٠١
٥	القدرة على إصدار أحكام جيدة	٣٨,٢	١,٨	٤٣,١	٢,١	٩,٥	٠,٠١
٦	النظرة الشاملة للأشور	٢٢,١	١,٧	٢٧,٤	١,٧	١٢,٠	٠,٠١
٧	القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	٢١,٠	١,٤	٢٣,٣	١,٤	٦,٦	٠,٠١
٨	الدرجة الكلية	٢٦٠,٤	٩,٥	٢٩٧,٥	١١,٠	١٣,٩	٠,٠١

**ملحوظة: دلالة قيمة ت عند د.ح ٥٨ كما يلي: عند ٠,٠٥ = ٢,٠ , عند ٠,٠١ = ٢,٦٦ (فؤاد البهي

السيد، ١٩٨٦، ٤٦٦)

السلوك الحكيم. والنتائج السابقة في مجملها تدعم صحة الفرض السابق أيضاً.

رابعاً: نتائج الفرض الرابع:

ينص هذا الفرض على أنه توجد قدرة تنبؤية لأبعاد مقياس السلوك الحكيم بفاعلية الأداء الإداري. وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث بحساب معامل الانحدار البسيط لأبعاد مقياس السلوك الحكيم ومستوى فاعلية الأداء الذي تم قياسه لدى عيّنتي الدراسة، وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها:

يتضح من الجدول السابق أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين من يتسمون بالفاعلية في أبعاد السلوك الحكيم ودرجته الكلية لصالح عينة العمر الأكبر، بمعنى أن كبار السن الذين يتسمون بالفاعلية في الأداء أكثر في سلوكهم الحكيم من صغار السن الذين يتسمون بالفاعلية أيضاً، مما يشير إلى دور متغير العمر في السلوك بحكمة، كذلك يرتبط العمر بمدة الخدمة حيث كانت عينة كبار السن أكثر في مدة الخدمة مقارنة بصغار السن، مما قد يشير إلى فاعلية ذلك المتغير أيضاً ودوره في

جدول (١٤) معاملات الانحدار ودلالاتها لأبعاد سلوك الحكمة والأداء الفعال

رقم البعد	اسم البعد	معامل الانحدار المعياري	قيمة ف	الدلالة
١	حب المعرفة	٠,٠٣٥	٤,٢٧	٠,٠٤١
٢	مهارات حل المشكلات	٠,٠٣١	٣,٨١	٠,٠٥٣
٣	القدرة على الضبط الذاتي	٠,٠٥١	٦,٣٧	٠,٠١٣
٤	القيادة الفعالة	٠,٠٦٤	٨,٠٤	٠,٠٠٥
٥	القدرة على إصدار أحكام جيدة	٠,٠٦٥	٨,١٩	٠,٠٠٥
٦	النظرة الشاملة للأمور	٠,٠٢٥	٢,٩٩	٠,٠٨٦
٧	القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة	٠,٠٦٧	٨,٥٣	٠,٠٠٤

الأبعاد أرقامها على التوالي (٧، ٥، ٤، ٣، ١، ٢)، أما فيما يتعلق بالبعد رقم ٦ والخاص بالنظرة الشاملة للأمور، فقد كانت قدرته التنبؤية غير دالة.

ويتضح من الجدول السابق أن غالبية الأبعاد الفرعية المتضمنة في السلوك الحكيم ذات قدرة مرتفعة على التنبؤ بفاعلية الأداء في العمل الإداري، هذه

مناقشة النتائج:

وكذلك مع بعض التعريفات القاموسية لها، كان يُنظر إليها على أنها نموذج مثالي للمعرفة والوعي، مزيج من الفضيلة والمعرفة، صيغة للمعرفة العلمية. (Staudinger, 2001; Robinson, 1990) كذلك في تحديد بعض المهتمين بها على أنها تمثل أعلى مستوى للمعرفة والحكم والمشورة، وأيضاً عمق المعرفة ومداها، والاستخدام الجيد لها (Sternberg, 1998; Berg & Sternberg, 1992; Pascual, 1990).

إن التأكيد على أهمية المعرفة لا يعنى أنها هي الحكمة فقط، ولكن يشير إلى مدى أهميتها وفعاليتها في السلوك الإنساني. إن حب المعرفة والاهتمام بها يحدث، ومحاولة تفسيره في إطار منطقي يساعد الفرد على السلوك في مختلف المواقف بحكمة. المعرفة إذن قد تمثل القاعدة الأساسية التي ينطلق من خلالها السلوك الإنساني الذي يسعى الفرد من خلاله إلى تحقيق المعنى والهدف من الحياة. وقد جاءت مهارات حل المشكلات والمتمثلة في القدرة على تحديدها واكتشافها وتوقعها، والإبداع والتفكير الناقد عند حلها في المرتبة الثانية، ويبدو هذا الأمر منطقياً، فالعامل الأول تمثل في المعرفة التي يجب أن يتحصل عليها الفرد، ليس بهدف تحصيلها فقط، بل بهدف استخدامها في حياته اليومية بشكل فعال. إن الحياة

أكدت النتائج التي تم التوصل إليها صحة فروض الدراسة، فقد جاءت نتائج الفرض الأول لتؤكد على وجود بنية عاملية تنظم حولها عبارات مقياس السلوك الحكيم، حيث توزعت هذه العبارات في سبعة عوامل أساسية هي: حب المعرفة وتفتح الذهن والاهتمام بالعالم المحيط، مهارات حل المشكلات والمتمثلة في "القدرة على تحديدها واكتشافها وتوقعها والإبداع والتفكير الناقد عند حلها"، القدرة على الضبط الذاتي والوعي بالانفعالات والاستبصار بالعواقب وتحمل المسؤولية، الإدارة الفعالة لمختلف شئون الحياة وقيادة الآخرين بفاعلية، القدرة على إصدار أحكام جيدة تتسم بالعدالة والتوازن ومراعاة المعايير الخلقية، النظرة الشاملة للأمور والقدرة على تقديم المشورة للآخرين، وأخيراً القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة والتفكير المنطقي القائم على إدراك العلاقات.

وفي إطار ترتيب تلك العوامل ، وفقاً لتشعبات العبارات عليها ، نجد أن عامل حب المعرفة وتفتح الذهن والاهتمام بالعالم المحيط قد احتل المرتبة الأولى، مما يشير إلى أهمية ذلك المتغير في السلوك الحكيم. وتتأكد أهمية هذا العامل إذا ما رجعنا إلى ما جاء في التراث النظري، فالحكمة منذ الحضارات الإنسانية الأولى،

والسعى لمجاهدتها والتغلب عليها، والوعى بعواقب الأمور، وتدبرها ووضعها نصب عينيه، وأخيراً الوعى بالفروق الفردية وتمثلها والاستجابة لها، فضلاً عن النسبية

ودورها فى تحديد طبيعة الحكم على الأفراد والأحداث والأشياء، كلها جميعاً تتفاعل فيما بينها لتشكل سلوكاً إيجابياً حكيماً، يجعل الفرد يحيا بسعادة ورضا قدر الإمكان، بعيداً عن التوتر والقلق الذى قد يظهر نتيجة لعدم القدرة على ضبط الذات.

أما العامل الرابع فقد تمثل فى الإدارة الفعالة لمختلف شئون الحياة، وقيادة الآخرين بفاعلية. إن من يتسم بالخصائص السابقة يمكنه أن يتحكم فى الغضب والانفعال قدر الإمكان، وخاصة فى المواقف التى تتطلب التعامل مع مشكلات الحياة اليومية، بحيث لا يؤثران على سلوكه وقراراته، وكذلك تحمّل الآخرين وتفهم ما يصدر عنه من سلوكيات، بالإضافة إلى قدرته على استثمار معارفه وإمكانياته فى إدارة حياته بصورة فعالة، وفى كافة مجالاتها. ولا شك أن مثل هذه المهارات تؤهل من يمتلكها لأن يحتل مكان الصدارة بين كل من يتعامل معهم.

وقد أكد المهتمون بعناصر الحكمة على أن الحكيم هو من يمتلك المعرفة بكيفية إدارة الحياة، ويتمكن من قيادة الآخرين، والسعى إلى تصفية الخلافات وحل المشكلات بشكل عادل ومتوازن،

الإنسانية مليئة بالتحديات والمشكلات التى يجب على الفرد أن يواجهها ويتعامل معها، ولا شك أن المعرفة هى التى تمهد الطريق لذلك بفاعلية.

وتتأكد وجهة نظر الباحث مع ما جاء به الباحثون فى الحكمة، حيث يُتَظَر إليها أيضاً على أنها الأداء فى حل المشكلات عند مواجهة صعوبات، الحلول البارعة لمشكلات الحياة الصعبة والتى قد تنسم بالغموض، استشفاف المشكلات المتوقع حدوثها والاستعداد للتعامل معها، استراتيجية لاكتشاف الحقيقة بطريقة خلاقة من خلال الربط بين المعطيات المختلفة والاستدلال والاستنتاج ومهارات التفكير الناقد. (Sternberg, 1998; 1999;)

(Staudinger, 2001) وقد تمثل العامل الثالث فى القدرة على ضبط الذاتى، والوعى بالانفعالات والاستبصار بالعواقب وتحمل المسؤولية، ويتسق هذا العامل مع ما سبقه، فالوعى بالذات وما تتضمنه، ومحاولة التوفيق بين ما يريغه الفرد وما يقدر عليه، بين عواطفه وعقلانيته، يساهم فى المزيد من فهم النفس والسيطرة عليها. (Sternberg, 1998;)

٢٠٠٦، ص ص ٦٦-٦٧) إن قدرة الحكيم على الوعى بذاته، والآخرين، والأحداث، وطبيعة العلاقات فيما بينها، تعتبر جميعها من المكونات المحورية للحكمة أيضاً. كذلك يُعدّ الوعى بنقاط الضعف الشخصية،

المعرفة والوعي بالذات وما تتضمنه من جوانب قوة وضعف، كل هذا وغيره يساعد على اتخاذ قرارات تتسم بالفاعلية، تساهم بدورها في تحقيق المزيد من النمو في السلوك الحكيم بكل أبعاده الفرعية.

وبالنظر إلى العوامل المستخلصة، وما تضمنته من أبعاد فرعية، نجد أنها جميعاً جاءت معبرة عن العوامل التي تم تحديدها منذ بداية وضع المقياس، والتي تم استنباطها بناءً على ما جاء في أدبيات الحكمة. فقد أشار الباحثون إلى أن الحكمة كمفهوم تتضمن العديد من المكونات الفرعية والقدرات والمهارات المعبرة عنها، حيث حدد كل من بالتس وسميث وستيرنبرج أن الحكمة تتضمن الاهتمام بالعالم المحيط، حب المعرفة، التفكير الناقد، التفتح الذهني، الإبداع، الأصالة، الذكاء العملي، الذكاء الاجتماعي، الذكاء الشخصي والذكاء الانفعالي. (Baltes & Sternberg, 1990,c ; Smith,1990) كذلك يقرر كل من بالتس وستودنجر في تعريفهما للحكمة أنها تشتمل على الكثير من المكونات مثل المعرفة بكيفية إدارة الحياة، والقدرة على فهم الطبيعة البشرية، والاستبصار بالوسائل والغايات المؤدية للنجاح فيها (Baltes& Staudinger, 2000).

وتتسق النتيجة التي تم الخروج بها أيضاً مع ما جاء في مواصفات من يتسم

متسماً خلال ذلك بالهدوء والتحرر من البغض والكراهية، والابتعاد عن صفات الأمور وعدم السعي إلى تحقيق مكاسب شخصية فقط (Sternberg, 1999; Baltes&Staudinger,2000)، وفيما يتعلق بالعامل الخامس فقد تمثل في القدرة على إصدار أحكام جيدة تتسم بالعدالة ومراعاة المعايير الخلقية. ويرتبط هذا العامل بما سبقه منطقياً، فاستغلال المعرفة التي يمتلكها الفرد، وقدرته على التفكير الناقد في معالجة مشكلاته، والوعي بذاته، والتحكم في انفعالاته، تساهم بشكل فعال في القدرة على إصدار أحكام تكون صائبة في معظمها. ولقد ظهر ذلك العامل أيضاً في أحد التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم الحكمة، حيث قرروا أنها تتضمن القدرة المرتفعة على الحكم. (Baltes & Staudinger,2000; Dorothy,1998,22)

أما العامل السادس فقد تمثل في النظرة الشاملة للأمور، والقدرة على تقديم المشورة للآخرين. ويرى الباحثون أن هذا البعد يتضح من خلال الأحكام الصائبة، والنصائح الموجهة للآخرين تجاه أحداث الحياة، وكيفية إدراكها والتعامل معها (Balte& Smith,1990). وأخيراً جاء العامل السابع متمثلاً في القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، والتفكير المنطقي القائم على إدراك العلاقات. ويرتبط هذا العامل بكل ما سبق أيضاً، فإعمال العقل واستغلال

Staudinger, 2000; Staudinger & Baltes, 1996; Baltes & Kunzmann, (2004)

وفى إطار اتساق نتائج التحليل العاملية الحالية مع ما أظهرته نتائج الدراسات التى اهتمت بتحليل الحكمة إلى عواملها الأولية توصل كل من أرلين ودورثى إلى وجود مجموعة من العوامل الأساسية التى يمكن أن تساهم فى بناء مفهوم الحكمة منها القدرات المعرفية، الذكاء الاجتماعى والتطبيقات والقدرات المتضمنة فيه مثل القدرة على الحكم الجيد على الأمور، مهارات حل المشكلات اليومية والتخطيط الجيد للحياة وإدارتها بشكل فعال، وكذلك الشخصية وخصائصها. (Dorothy, 1998,22- (34; Arlin,1990

من خلال ما تقدم يرى الباحث أن الحكمة مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن العديد من المهارات والقدرات التى تتفاعل فيما بينها لتشكل السلوك الذى يمكن أن نصفه بأنه سلوك حكيم. وإذا ما أمعنا النظر فى طبيعة تلك الأبعاد سنجد أن من يمتلكها بالفعل يمكنه أن يحقق الشعور بالسعادة وجودة الحياة، فالمعرفة الواسعة وتفتح ذهن يساهمان بشكل فعال فى نمو مهارات حل المشكلات والقدرة على استخدام التفكير الناقد بكفاءة. كذلك يساهم كل من القدرة على الضبط الذاتى والوعى

بالحكمة، فقد أشار كل من باترسون وسيلجمان ومن قبلهم كونفشيوس إلى أن الحكيم يتسم بالعديد من الخصائص منها القدرة على الوصول إلى لب المشكلة، امتلاك المعرفة الكافية التى تساعد على التعامل مع الحياة ومتغيراتها بكفاءة، القدرة على تقديم النصيحة والمشورة. (Peterson & Seligman, 2004; Sternberg, 1999) وتأكيذاً على ما سبق يرى كل من ستودنجر وبالتس أنه فى دراسة الحكمة لا بد أن يكون الاهتمام بالأفعال والآثار الدالة عليها مثل القدرة على الحكم، مهارات حل المشكلات، والمهارات التى تعتبر عن القدرة على التكيف. (Staudinger & Baltes, 1996)

مما سبق يمكن القول بأن الحكمة ليست خاصية منفردة، ولكنها عبارة عن جماع العديد من الخصائص التى تعمل فيما بينها بشكل متجانس يعكس السلوك الحكيم. وللمزيد من التأكيد على أن الحكمة ليست خاصية منفردة نجد أن المهتمين بقياسها أشاروا إلى أن قياس السمات المزاجية والقدرات المعرفية والمهارات الاجتماعية لدى الأفراد يساعد فى تحديد ما إذا كان الشخص حكيماً. فالحكمة كمفهوم نفسى يمكن أن يستدل عليها من خلال مجموعة من السلوكيات التى يكمن خلفها مجموعة من السمات والقدرات والمهارات التى تُشكل البناء النفسى للحكماء. (Baltes &

النمو الشخصي والعقلي الجيد (Arlin, 1990) ولا شك أن تلك الإيجابية تنعكس على مستوى أداء المهام التي توكل إليهم. وفي بعض تعريفات الحكمة نجد أنها تعنى القدرة على استغلال القدرات والمهارات المختلفة التي يمتلكها الفرد في التعامل مع الحياة بفاعلية، وكذلك لتطويع الذات ومساعدة الآخرين (Baltes & Staudinger, 1990; Baltes et al., 1993; 1998, Baltes et al., 1999) وهى أيضاً كما عرّف عنها كرامر وسيلة عملية لإدارة شئون الحياة المختلفة بكفاءة (Kramer, 1990) ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن من يمتلكونها يقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم بفاعلية.

وعن العلاقة بين الحكمة والأداء الفعال في مختلف المجالات نجد أن الكثير من علماء المسلمين يفسرونها بأنها الإصابة والإتيقان في القول والفعل، والقدرة على تحرى الحق والصواب (ابن كثير، ١٤٠٧هـ، ١٨٤؛ الطبرى، ١٤٠٠هـ، ٤٣٦؛ الأندلسي، ١٤٠٣هـ، ٣٢٠) ومن هنا يمكن أن نتوقع أن من يمتلك السلوك الحكيم وما يتضمنه من العدالة، القدرة على ضبط النفس، التحرر من الذاتية وحب النفس، والبحث عن المعرفة، والتعمق في الأمور، بالإضافة إلى عدم السعى لتحقيق أهداف خاصة، والاعتدال في التصرف

بالانفعالات والتحكم فيها، والاستبصار بالعواقب، وتحمل المسؤولية، في السلوك بكفاءة في مختلف المواقف الحياتية، مما يجعل الفرد يحتل مكانة متميزة بين من يتعامل معهم، وقد يدفعهم ذلك إلى اللجوء إليه طلباً للمشورة والنصيحة، نظراً لما يتميز به من قدرة على إصدار أحكام جيدة تتسم بالعدالة والتوازن ومراعاة المعايير الخلقية. ولا شك أن مثل هذه القدرات تنمو من خلال النظرة الشاملة للأمور، وإعمال التفكير المنطقي القائم على إدراك العلاقات، وكلما تعرّض الفرد لخبرات متنوعة، وتعامل مع مشكلات الحياة اليومية بشكل فعال، وتراكت لديه المعرفة تمكن من إحراز المزيد من الحكمة، ومع كل خبرة يمر بها ينمو رصيده منها.

وفيما يتعلق بالفرض الثانى

والخاص بوجود علاقة ارتباطية دالة بين أبعاد السلوك الحكيم والأداء الإدارى الفعال أظهرت النتائج صحة الفرض، وأن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية، بمعنى أن السلوك الحكيم فى كل مخرجاته يرتبط إيجابياً بالفاعلية فى السلوك الإدارى. وتتسق النتيجة السابقة مع ما جاء فى الإطار النظرى والدراسات السابقة، فقد أشار أرلين إلى أن الأفراد الذين يمكن أن نصيغهم بالحكماء يتسمون بالإيجابية فى مختلف الوظائف التي يقومون بها، ذلك لأن الحكمة هى الطريق الإيجابى لتحقيق

Sternberg, 1992; Arlin,1990;
(Sternberg, 1999)

كذلك جاءت نتائج بعض الدراسات السابقة لتدعم النتيجة التي تم التوصل إليها، فقد قرر كل من مفورد وكونيللي، وذاكارو وآخرون أن للحكمة بأبعادها المختلفة دوراً فعالاً في عملية القيادة وإدارة الآخرين، فهي تساهم في حل الكثير من المشاكل التنظيمية على مستويات متعددة من خلال الاستخدام الفعال لمهارات حل المشكلات (Mumford & Connelly,1991 ; Zaccaro,et al.1991) كذلك تأكيد بالتس وسميث على أن تحقيق مستويات عالية من الأداء البشري يرتبط بالحكمة، نظراً لقدرة هؤلاء الحكماء على التعامل مع المشكلات الصعبة التي تواجههم أو تواجه من حولهم بشكل فعال، نتيجة لما يمتلكونه من خصائص وسمات شخصية وعقلية وانفعالية تمكنهم من التعامل بفاعلية (Baltes & Smith,1990,a) وفي دراسة ماري تم التوصل إلى أن أبعاد الحكمة تعد من المهارات الإيجابية اللازمة لتحقيق الإنجاز الوظيفي والأداء الفعال (Mary,1995) وقد أكدت تلك النتيجة أيضاً من خلال نتائج دراسة بالتس وآخرين، حيث تم التوصل إلى أن الذين اتسموا بالحكمة حققوا مستويات مرتفعة من الأداء في مختلف المهام التي أؤكلت إليهم (Baltes,

بموضوعية وعدم تحيز، ووضع الأمور في موقعها الصحيح، وغيرها من الخصائص التي يتسم بها من يمكن القول عنهم حكماء كما عبّر عن ذلك كل من ستيرنبرج وبيرج، وكذلك من خلال ما قرره إرلين في سياق حديثه عن مكونات الحكمة والتي من أهمها سرعة البديهة وحسن التصرف في المآزق، والتوظيف الرشيد للمعرفة، وإدارة الوقت بصورة رشيدة تضمن استثماره على الوجه الأمثل بأقصى فائدة متاحة، والتركيز على لبّ المسألة المطروحة، بالإضافة إلى تحاشي إهدار الوقت والجهد في التعامل مع جوانب غير ضرورية في الموقف، يتميز بالفاعلية في أدائه لمختلف المهام التي يقوم بها، وخاصة تلك التي يكون فيها الفرد مسؤولاً عن آخرين. وتتفق النتيجة التي تم التوصل إليها أيضاً مع ما قدّمه ستيرنبرج عن الحكمة وخصائص الحكيم، وتأكيد على أنها تساعد على عدم التسرع واللجوء إلى الحلول الجاهزة، والتفكير الجيد في المعطيات المحيطة بالمشكلات، ومحاولة الربط بينها كخطوة أساسية في سبيل الوصول إلى الحل، بالإضافة إلى النظرة الثاقبة للأمور، ومحاولة استشفاف المشكلات المتوقع حدوثها والاستعداد للتعامل معها، وكلها بلا شك من المهارات التي تساعد على الأداء الفعال (Sternberg,1990,b; Berg &

التعارض الذي قد يبدو للوهلة الأولى بين بعض وجهات النظر من حيث أهمية متغير العمر، فإننا من خلال تحليل تلك النتائج نجد أن هناك شبه إجماع على فاعلية هذا المتغير في إحراز الحكمة، فنجد على سبيل المثال أن الموسوعة الأمريكية حددت الحكمة بأنها حاصل التعلم والمعرفة خلال العمر (Margery,etal.,1997,1548) كذلك يرى كل من بيرج وستيرنبرج وباسكول أنها مظهر من مظاهر النمو في الأعمار المتأخرة، وغالباً ما يحدث هذا في منتصف الحياة تقريباً. إلا أنهم أضافوا إلى ذلك كلاً من الخبرة والنمو المعرفي والقدرة على التفكير الجيد

(Sternberg,1999; Berg& Sternberg, 1992; Pascual, 1990)

ويؤكد سيموننتون على أنه بالرغم من أنه لا توجد أدلة قاطعة على أن الحكمة تنمو كدالة للعمر فقط، فإن بعض البحوث تشير إلى زيادتها في الكبر، وقد فسر ذلك بأن زيادة العمر تعطي الفرد فرصة أكبر لتحصيل المعرفة الخبيرة، ويقرر أيضاً أن ذلك لا ينفي أن هناك من يحرز الحكمة في أعمار مختلفة، نظراً لوجود الكثير من العوامل التي تؤدي إليها

(Simonton,1990) ويتفق الباحث مع ذلك الرأي أيضاً، فقد أظهرت النتائج الحالية أنه بالرغم من وجود فروق ذات دلالة بين أعمار عينة الدراسة، فإننا وجدنا

(et al.,1995 ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال هذا الفرض قد دعمها الكثير من الأدلة النظرية والعملية، ومن هنا يمكن أن نقرر بأن الحكمة وخصائصها مطلب من مطالب الأداء الفعال.

أما فيما يتعلق بالفرض الثالث والخاص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإداريين في أبعاد سلوك الحكمة وفقاً لمتغير العمر وفعالية الأداء الإداري. أسفرت نتائج تحليل التباين عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من الفعالين وغير الفعالين، من فئتي العمر المختلفتين في أبعاد السلوك الحكيم، ومن خلال حساب قيمة ت بين المجموعات الفرعية تم التوصل إلى أن من يتسمون بالفاعلية بشكل عام كانوا أكثر في سلوكهم الحكيم من نظرائهم من غير الفعالين، كذلك أظهرت النتائج أن هناك فروقاً بين الفعالين أنفسهم وفقاً لمتغير العمر، حيث كانت عينة كبار السن أكثر في سلوكهم الحكيم من الفعالين من فئة العمر الأقل.

ومن خلال مراجعة مدة الخدمة نلاحظ أن فئة الكبار كانوا أكثر من حيث مدة الخدمة عن فئة العمر الأقل، مما يمكننا أيضاً من القول بأن لمدة الخدمة دوراً فعالاً في مزيد من السلوك الحكيم نظراً لتراكم الخبرة. وتتسق تلك النتائج مع الكثير مما جاء في الإطار النظري، وبالرغم من

ولقد تأكدت كل الآراء السابقة من خلال نتائج العديد من الدراسات، فقد خلص كل من سميث وبالتس إلى أن الحكمة تظهر كمجال معرفي في الرشد، وليست قاصرة على فترة عمرية محددة، إلا أنها تعتمد على كم الخبرات التي يتعرض لها الفرد (Smith & Baltes, 1990) كذلك توصل آخرون إلى أن الراشدين من كبار السن بشكل عام تفوقن في الأداء المتسم بالحكمة عن الراشدين الصغار (Staudinger, Smith & Baltes, 1992) وأيضاً ما أكد عليه لندنبرجر وبالتس من أن السلوك بحكمة يرتبط إيجابياً بالعمر، وأن بدايات هذا السلوك يمكن أن تظهر خلال المرحلة العمرية ما بين ١٥-٢٥ سنة، إلا أن إحراز مستويات عليا منه تبدأ خلال منتصف العمر، وتزداد خلال المراحل العمرية الأعلى في ظل مجموعة من الخبرات والتجارب التي يمر بها الأفراد (Linden berger & Baltes 1997).

الحكمة إذن مثلها مثل أى قدرة نفسية أخرى تظهر في مرحلة عمرية معينة، وقابلة للنمو والتتمية خلال العمر، وترتبط إيجابياً به في ظل العديد من المتغيرات مثل الخبرة والمعرفة. وأخيراً جاءت نتائج الفرض الرابع لتؤكد على الإمكانية التنبؤية لمؤشرات السلوك الحكيم بفاعلية الأداء في العمل، فقد

أن السلوك الحكيم موجود لدى عيّنات العمر المختلفتين، ويمكننا أن نفسر الفروق الدالة بينهما، والتي أظهرت أن الكبار كانوا أكثر حكمة من خلال تراكم الخبرات وزيادتها لدى الكبار، فالتقدم في العمر يرتبط بكم الخبرات التي يتعرض لها الفرد، مما قد يساعد على المزيد من السلوك الحكيم.

وتأكيداً للنتيجة السابقة يشير لابيوفى إلى أن دراساته عن الحكمة لم تثبت أنها مرتبطة بالشيخوخة فقط، وأنها تظهر بشكل دال في منتصف الرشد تقريباً فيما بين العقدين الرابع والخامس من العمر، وأن ذلك لا ينفي أن الحكمة موجودة في كل الأعمار، ولكن بدرجات مختلفة (Labauvie, 1990). وتضيف دورثي إلى ما سبق أن للخبرة والتفاعل مع الآخرين، والانفتاح على التجارب المتنوعة دوراً ميسراً لاكتسابها وتنميتها أيضاً (Dorothy, 1998, 23-24) ولقد قدّم ستودنجر وآخرون في نظريتهم حول نمو الحكمة ما يدعم النتيجة السابقة أيضاً، حيث يرون أن الحكمة تنمو ببطء خلال رحلة الحياة، فمن خلال تعرض الفرد لخبرات متنوعة، وتعامله مع مشكلات الحياة اليومية بشكل فعال، وتراكم المعرفة يتمكن من إحراز الحكمة، ومع كل خبرة يمر بها ينمو رصيده منها (Staudinger, Lopez & Baltes, 1997).

أظهرت التحليلات الإحصائية أن هناك ستة أبعاد متضمنة في السلوك الحكيم يمكن الاعتماد عليها في حال وجودها لدى الفرد بالتنبؤ بقدرته على النجاح في القيام بالمهام الموكولة إليه. وبالنظر إلى تلك الأبعاد وفقاً لقدرتها التنبؤية نجد أن البعد رقم سبعة الخاص بالقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة قد احتل المرتبة الأولى، يليه على التوالي كل من القيادة الفعالة، القدرة على إصدار أحكام جيدة، القدرة على الضبط الذاتي، حب المعرفة، وأخيراً مهارات حل المشكلات. وبالنظر إلى تلك العوامل نجد أنها جميعاً من الأسس المطلوبة للنجاح في العمل الإداري، فالقدرة على اتخاذ القرار الجيد الذي لا يتعارض مع الأهداف العامة، ووافق عليه غالبية الأعضاء، مهارة أساسية لا بد من توافرها لدى من يتولى مهام إدارية، كذلك القدرة على قيادة الآخرين بكفاءة، ومراعاة البعد الإنساني فيها، والقدرة على إصدار الأحكام التي تتسم بالمنطقية والمراعاة لتحقيق العدالة؛ وأيضاً الضبط الذاتي، والاستبصار بالانفعالات وكيفية السيطرة عليها، كل هذه العوامل وغيرها متى توافرت في الفرد يمكننا أن نصفه بالحكمة، ونتوقع نجاحه في القيام بالمهام التي توكل إليه بكفاءة.

وقد أظهرت النتائج أن من يتسمون بالفاعلية في الأداء ارتفعت لديهم تلك

الأبعاد بصورة دالة عن قرنائهم غير الفعاليين، مما قد يساعد في المزيد من التأكيد على أهميتها كمتطلبات أساسية في السلوك الإداري، وضرورة انتباه القائمين على عملية الاختيار للوظائف الإدارية التي تتطلب الإشراف على الآخرين إلى قياسها، والتأكد من توفرها بدرجة ما لدى الأشخاص المرشحين لتلك الوظائف، حتى تؤهلهم للإشراف على غيرهم، والقيام بالأدوار المنوطة إليهم على الوجه الأكمل، بما يساعد على تحقيق الأهداف. كذلك الانتباه إلى أهمية التدريب عليها من خلال برامج التنمية الإدارية التي تقدمها المؤسسات المختلفة لأفرادها. وقد اتفقت تلك النتيجة مع بعض ما جاء في الإطار النظري، حيث نلمح معالم ذلك الاتفاق فيما توصل إليه أرلين من أن الأفراد الذين يمكن أن نضيفهم بالحكماء يتسمون بالإيجابية في مختلف الوظائف التي يقومون بها. (Arlin, 1990) وكذلك من خلال معنى الحكمة كما جاء في تفسيرها من حيث كونها تساعد في وضع الأشياء مواضعها، وإنزال الأمور منازلها، والإقدام في محل الإقدام، والإحجام في موضع الإحجام (عبد الرحمن السعدى، ١٤٠٤هـ، ٣٣٢) وأيضاً المعرفة بكيفية إدارة الحياة، والقدرة على فهم الطبيعة البشرية، والمعرفة الخبيرة بأساليب الحياة العملية، والاستبصار بالوسائل والغايات المؤدية

تتسم بالتوازن، النظرة الشاملة للأمور وتقديم المشورة للآخرين، وأخيراً القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. وبالنظر إلى تلك النتيجة نجد أنها تؤكد على أن الحكمة ليست خاصية منفردة، ولكنها عبارة عن جماع العديد من الخصائص التي تعمل فيما بينها بشكل متجانس، لتعكس في النهاية قدرة الفرد على السلوك بطريقة مميزة، تجعله يتسم بالفاعلية عند مقارنته بالآخرين ويحتل مكانة بين من يتعامل معهم في مختلف المجالات، سواء أكانوا زملاء أم رؤساء أم مؤوسين.

وتأكيداً على ما سبق، أظهرت النتائج أن العلاقة بين متغيري الدراسة علاقة ارتباطية طردية، فالزيادة في الخصائص السابقة يتبعها مستوى فعال من الأداء يميز من يمتلك تلك الخصائص عن غيره. إن السلوك بحكمة وما يتضمنه من سرعة البديهة وحسن التصرف في المآزق، والتوظيف الرشيد للمعرفة، وإدارة الوقت بصورة رشيدة، واستثماره بأقصى فائدة ممكنة، والتركيز على لبّ المسألة المطروحة، يساهم بدرجة عالية في تنفيذ المهام الموكلة إلى الفرد بكفاءة. كذلك من الممكن أن تساهم الخصائص السابقة في التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الذي يتضمن قيادة الآخرين، فالقدرة على إدارة الأفراد، وتوجيههم بفاعلية، ومهارات التعامل مع المشكلات الصعبة، كلها

للنجاح فيها مثل القدرة على الإنصات والتقويم وإسداء النصيح، والقدرة المرتفعة على الحكم (Baltes & Staudinger, 2000) ومن حيث كونها أيضاً القدرة على اتخاذ القرار الصائب، والالتزام بمسار صائب، وتنفيذ الخطط. (طريف شوقي، ٢٠٠٦، ٥٩-٦٠) كل هذا قد يساعد في التأكيد على أن وجود مثل هذه الخصائص لدى الأفراد يمكننا من التنبؤ بمدى الفاعلية التي قد يكونون عليها حين تُوكَل إليهم مهام وظيفية محددة. كذلك تتفق النتيجة الحالية مع نتائج تحليل الانحدار التي توصلت إليها ماري في دراستها حيث أكدت على أن إيجاد الحلول للمشكلات وأبعاد الحكمة تعد من المهارات الإيجابية اللازمة لتحقيق الإنجاز الوظيفي والأداء الفعال (Mary, 1995)

نتائج الدراسة: نظرة تكاملية:

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين السلوك الحكيم وكفاءة الأداء الإداري، وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج المهمة التي أكدت على وجود علاقة ارتباطية بين كلا المتغيرين. أشارت النتائج أولاً إلى أن السلوك بحكمة يتضمن مجموعة من الأبعاد الفرعية تمثلت في حب المعرفة وتفتح الذهن، القدرة على تحديد وحل المشكلات، القدرة على الضبط الذاتي وتحمل المسؤولية، قيادة الآخرين بفاعلية، القدرة على إصدار أحكام جيدة

ينفى ضرورة وجود حد معين من تلك الخصائص لدى الفرد، فالاستعداد الشخصى للسلوك بحكمة هو ما سوف يؤهل الفرد فيما بعد لإحراز مستويات مرتفعة منها. من هذا المنطلق يرى الباحث أنه إذا كنا بصدد الاهتمام بالتنمية الإدارية فإنه لا بد من مراعاة الاهتمام بقياس مؤشرات السلوك الحكيم، وتحديدًا فى الوظائف التى تتضمن مهام الإشراف على الآخرين وتوجيههم نظراً لأهميتها فى تحقيق الأهداف التى تصبو إليها كل منشأة، وقدرتها على تحقيق الرضا بين العاملين بدرجة تساعد على القيام بواجباتهم الوظيفية على النحو الأفضل.

وغيرها من الأدوات الأساسية التى يعتمد عليها الإدارى الفعال فى إنجاز المهام من خلال مجموعة عمل تشيع بينها روح من الود والشعور بالرضا.

الحكمة إذن، والسلوك بمقتضاها تعتبر من خصائص الإدارى الفعال، لذلك يجب على المؤسسات المختلفة - التى تسعى إلى التميز فى الأداء - الاهتمام بها، والبحث عنها، وخاصة فىمن توكل إليهم مهام إشرافية، فهى كعمليات نفسية لها مؤشرات التى تعكس درجة امتلاك الفرد لها، مما يجعل القائمين بالاختيار لتلك المهام على قناعة نسبية بإمكانية النجاح فى المهام الوظيفية التى يختارون لها.

إن الحكمة كعمليات نفسية تنمو مع كل من العمر وزيادة الخبرة، إلا أن ذلك لا

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. ابتسام الحلواني (١٤١١هـ). التغيير ودوره في التطوير الإداري. مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٧، الرياض: معهد الإدارة العامة.
٢. أبو الفداء إسماعيل بن كثير القرشي (١٤٠٧هـ). تفسير القرآن العظيم. المجلد الأول، بيروت: دار الفكر.
٣. أبو جعفر محمد بن جرير الطبري (١٤٠٠هـ). جامع البيان في تفسير القرآن. ط ٤، دار المعرفة، بيروت.
٤. أبو عبد الله بن يوسف بن حيان الأندلسي (١٤٠٣). تفسير البحر المحيط، ط ٢، بيروت: دار الفكر.
٥. خالد محمود عبد الوهاب (٢٠٠٨). مهارات المحاجة وعلاقتها بفاعلية السلوك الإداري - دراسة مقارنة، مجلة دراسات الطفولة، معهد الدراسات العليا للطفولة - جامعة عين شمس، العدد ٤٠، مجلد ١١، يوليو - سبتمبر ٢٠٠٨، ص ص ١٨٧-٢١٤.
٦. طريف شوقي محمد (١٩٩٣). السلوك القيادي وفاعلية الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٧. طريف شوقي فرج (٢٠٠٦). علم النفس والتنمية المعرفية المجتمعية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
٨. عبد الرحمن بن ناصر السعدي (١٤٠٤ هـ). تيسير الكريم الرحمن في تفسير كلام المنان، الرياض: الرئاسة العامة لإدارات البحوث العلمية والإفتاء والدعوة والإرشاد.
٩. فهد بن سعود بن عبد العزيز (١٩٩٣). أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة، ط ١، الرياض: مكتبة التوبة.
١٠. فؤاد البهي السيد (١٩٨٦). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري، ط ٥، القاهرة: دار المعارف.
١١. فيصل عبد الله با بكر (٢٠٠١). القيادة الإدارية. الدمام: الدار السعودية للنشر والتوزيع.

١٢. محمد بن أبى بكر بن عبد القادر الرازى (٢٠٠١). *مختار الصحاح*، طبعة جديدة محققة ومشكلة، اعتنى بها الأستاذ يوسف الشيخ محمد، بيروت: المكتبة العصرية.
١٣. ميخائيل سعد (١٩٩٠). *الإحصاء النفسى وقياس القدرات الإنسانية*، بيروت: دار الآفاق الجديدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

14. Arlin, P. K. (1990). Wisdom: The art of problem finding. In Sternberg R. j. (Ed.). *Wisdom: Its nature, origins and development*. Cambridge: Cambridge University press, Pp. 230-243.
15. Baltes , P.B. & Smith , J.,(1990,a): Toward psychology of wisdom its ontogenesis. In Sternberg ,R. J. (Ed.). *Wisdom: Its nature, origins and development* , Cambridge: Cambridge University Press ,Pp. 87 – 120.
16. Baltes,P.B. & Smith, J., (1990,b). Wisdom related knowledge: age/cohort differences in response to life planning problems. *Developmental Psychology*. 26. 494-505.
17. Baltes, P. B., & Staudinger, U. M., (1993). The search for a psychology of wisdom. *Current Directions in Psychological Science*, 2, 75-80.
18. Baltes, P. B., Staudinger, U. M., Maercker, A., & Smith, J. (1995). People nominated as wise: A comparative study of wisdom-related knowledge. *Psychology and Aging*, 10, 155-166.
19. Baltes, M. M., & Carstensen, L. L. (1996). The process of successful ageing. *Aging and Society*, 16, 397-422.
20. Baltes, P. B., & Staudinger, U. M. (1998): Wisdom. In H. Friedman (Ed.). *Encyclopedia of mental health* (pp. 699-706). San Diego, CA: Academic Press.
21. Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999): Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.

22. Baltes, P.B. & Staudinger, U.M. (2000): Wisdom: A metaheuristic (pragmatic) to Orchestrate mind and virtue toward excellence. *American Psychologist*, Jan. 55,1, 122-136.
23. Baltes, P. B. & Kunzmann, U. (2004). The two faces of wisdom: Wisdom as a general theory of knowledge and judgment about excellence in mind and virtue vs. wisdom as everyday realization in people and products. *Human Development*, 47, 290-299.
24. Berg, C. A. & Sternberg, R. J. (1992). Adults' conceptions of intelligence across the adult life span. *Psychology and Aging*, 7, 221-231.
25. Berlin, J. E. & Fisher, L. M. (1990). The elements of wisdom: Overview and integration. In *Sternberg R. J. (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development* Cambridge: Cambridge University Press, Pp. 317-332.
26. Brown, S. C. & Greene, J. A. (2006). The Wisdom Development Scale: Translating the conceptual to the concrete. *Journal of College Student Development*, Vol. 47, No.1, Jan.-Feb. 1-19.
27. Dorothy J. Shedlock, (1998). Wisdom: Assessment, Development, And Correlates.
Faculty of the Graduate School of Cornell University, in *Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy*. OMI Company.
28. Ira, Pant & Bassam, Baroudi, (2008). Project management education: The human skills imperative, *International Journal of Project Management*, Vol. 26, 2, February, 124-128.
29. Jeffrey D. Webster (2003). An Exploratory Analysis of a Self-Assessed Wisdom Scale, *Journal of Adult Development*, vol.10, No.1, Jan., 13-22.

30. kramer ، D. A (1990). Conceptualizing wisdom: the primacy of affect – cognition relations. In **Sternberg ، R. J.. (Ed.)، wisdom: its nature ، origins & development** ، Cambridge: Cambridge University Press ،Pp. 279 – 313.
31. Kunzmann، U.، & Baltes، P. B. (2003). Wisdom-related knowledge: Affective، motivational، and interpersonal correlates. *Personality and Social Psychology Bulletin*، 29، 1104–1119.
32. Labauvie، Vieef، G.(1990). Wisdom as Integrated Thought: historical and developmental perspective. In **Sternberg ، R. J ، (Ed.)، Wisdom: its nature، origins and development** ، Cambridge: Cambridge University Press، Pp. 52 – 53.
33. Linden Berger، U. & Baltes، P. B. (1997). Intellectual functioning in old and very old age: Cross-sectional results from the Berlin Aging Study. *Psychology & Aging*، 12، 410-432.
34. Margery، S. Berube، (Ed.)، et al.(1997). The American Heritage College Dictionary ، Third Edition. New York: Houghton Mifflin co..
35. Mary Shane Connelly،(1995). Exploring the Relationships of Creative Problem Solving Skills and Wisdom to Leadership. *A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy at George Mason University*. George Mason University Fairfax، Virginia ، OMI Company.
36. Monika Ardelt، (2003). Empirical Assessment of a Three-Dimensional Wisdom Scale. *Research on Aging*، Vol. 25، No. 3، 275-324
37. Mumford، M. D.، & Connelly، M. S. (1991). Leaders as Creators: Leader performance and problem solving in ill-defined domains. *Leadership Quarterly*. 2(4)، 289-315.

38. Mumford, M. D., et al., (1993). Background Data Constructs as Predictors of leadership Behavior. *Human Performance*, 6 (2), 151-195.
39. Pascual, Leone, J. (1990). An Essay on Wisdom: Toward organismic processes that make it possible. In *Sternberg, R. J. (Ed.), Wisdom: Its nature, origins, and development*, Cambridge: Cambridge University Press. Pp. 244-278.
40. Pasupathi, M., & Staudinger, U. M. (2001). Do advanced moral reasoners also show wisdom? Linking moral reasoning and wisdom-related knowledge and judgment. *International Journal of Behavioral Development*, 25, 401-415.
41. Pasupathi, M., Staudinger, U. M., & Baltes, P. B. (2001). Seeds of wisdom: Adolescents' knowledge and judgment about difficult life problems. *Developmental Psychology*, 37, 351-361.
42. Peterson, C.E. & Seligman, M. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford: Oxford University Press. 106. ISBN 0-19-516701-5.
43. Robinson, d. (1990). Wisdom through the age. In *Sternberg, R.J., (Ed.), wisdom: its nature, origins and development*, Cambridge: Cambridge University Press, Pp. 13 - 24.
44. Seligman, Martin E. P., & Mihaly, Csikszent, M., (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55.1: 5-14.
45. Sheu Hua Chen & Hong Tau Lee (2007). Performance Evaluation Model for Project managers using managerial practices. *International Journal of Project Management*, Vol. 25, 6, August, 543-551.
46. Simonton, D. K. (1990). Creativity and wisdom in aging. In *Baltes, P. B. & Schaie, K. W. (Eds.), Handbook of the psychology of aging*, (3rd ed., pp. 320-329). New York: Academic Press, Inc.

47. Smith, J. & Baltes, P. B. (1990). Wisdom-related knowledge: Age/cohort differences in responses to life planning problems. *Developmental Psychology*, 26, 494-505.
48. Smith, J., Staudinger, U. M., & Baltes, P. B. (1994). Occupational settings facilitating wisdom-related knowledge: The sample case of clinical psychologists. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 62, 989-999.
49. Staudinger, U. M., Smith, J., & Baltes, P. B. (1992). Wisdom-related knowledge in a life review task: Age differences and the role of professional specialization. *Psychology and Aging*, 7, 271-281.
50. Staudinger, U. M., & Baltes, P. B. (1996): Interactive mind: A facilitative setting for wisdom-related performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 4, 746-762.
51. Staudinger, U. M., Lopez, D., & Baltes, P. B. (1997). The psychometric location of wisdom-related performance: Intelligence, personality, and more. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 1200-1214.
52. Staudinger, U. M., Maciel, A. G., Smith, J., & Baltes, P. B. (1998). What predicts wisdom-related performance? A first look at personality, intelligence, and facilitative experiential contexts. *European Journal of Personality*, 12, 1-17.
53. Staudinger, U. M. (2001). Wisdom, psychology. In *Smelser, N. J. & Baltes, P. B. (Eds.). International Encyclopedia of the social and behavioral sciences*, Vol. 24, pp. 16510-16514, Oxford: Elsevier Science.
54. Sternberg, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity, and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49, 607-662.

55. Sternberg, R. J. (1990.b). Wisdom and its relations to intelligence and creativity. In *Sternberg, R. J. (Ed.), Wisdom: Its nature, origins and development*, Cambridge: Cambridge University press. Pp.142-159.
56. Sternberg , R. J.(1990.c). Understanding wisdom. In *Sternberg , R.J. (Ed.), wisdom: its nature , origins , and development _* Cambridge: Cambridge University Press , Pp. 3 – 24.
57. Sternberg, R. J. (1996). Styles of thinking. In *Baltes, P. B. & Staudinger, U. M. (Eds.), Interactive minds: Lifespan perspectives on the social foundation of cognition_* New York: Cambridge University Press, Pp. 347-365.
58. Sternberg, R. J. (1998). A balance Theory of wisdom. *Review of General Psychology*, 2, 347-365.
59. Sternberg, R. J. (1999). Schools should nurture wisdom. In *Presseisen, B.Z. (Ed.), Teaching for intelligence*, Arlington Heights, IL: Skylight Training and Publishing, Pp. 55-82.
60. Sternberg, R. J.(2000). Intelligence and wisdom. In *Sternberg, R. J. (Ed.). Handbook of intelligence* , Cambridge: Cambridge University Press, pp. 631-649.
61. Zaccaro, S. j., et al. (1991.a). Self-monitoring and trait based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*. 76(2), 308-315.
62. Zaccaro, S. j., et al., (1991.b). Leadership and social intelligence: Linking social perceptiveness and behavioral flexibility to leaders effectiveness. *Leadership Quarterly*. 2(4), 317-342.

Dimensions of wisdom Behavior and Its Relation to Competency in Work Management

Khaled Abdel-Wahab(Ph.D)

Abstract

***The aim** of this study was to know the exact nature of the relation between wisdom work management behavior and effectiveness of occupational performance and to answer the following questions: 1) what are the dimensions of wisdom behavior in work management? 2) what is the nature of the relation between wisdom behavior and effectiveness? 3) is there a predictive power for the dimensions of wisdom behavior? **Methods:** For achievement of this aim a sample of 120 employee was selected from different work environments and All of them were supervisors. The tools applied were wisdom behavior scale and assessment of performance form. **Results:** the important results were: 1) there were 7 factors representing the wisdom behavior. They are , need for knowledge , problem solving skills, self control ability, effective leadership, ability for good judgment, global view , and lastly the ability of taking effective decisions. 2) there were significant positive relation between dimensions of wisdom behavior and effectiveness of performance as those who have wisdom behavior were the most successful and achievers. 3) there were statistically significant differences between the age and effectiveness of management as the older persons showed more wisdom behavior than the younger persons. 4) there was a predictive power for the dimensions of wisdom behavior.*